

Vasile Puşcaş

**NEGOCIERI
PENTRU
PARTENERIATE**

Cuprins

Introducere	5
<i>Capitolul 1</i>	
Despre cooperare și parteneriate	7
1.1. Lumea interacțiunilor	7
1.2. Cultura cooperării	10
1.3. Ce sunt parteneriatele?	11
1.4. Spre parteneriate prin negociere	14
<i>Capitolul 2</i>	
Negocierea	17
2.1. Negocierea – proces social	17
2.2. Definiții și percepții	23
2.3. Tipuri de negociere	28
<i>Capitolul 3</i>	
Managementul procesului negocierii	33
3.1. Managementul unui proces complex	33
3.2. Pregătirea negocierii	38
3.3. Principiile negocierii	41
3.4. Stabilirea obiectivelor	47
3.5. Informare și documentare	51
3.6. Analiză negocierii	53
3.7. Strategizare și tactici în negociere	56
3.8. Planul aplicării strategiei	63
3.9. Stiluri și tehnici de negociere	67
3.10. Puterea în negociere	68
3.11. Interese și negocieri	73
3.12. Relație și relaționare	75
3.13. Încrederea	78

3.14. Rolul concesiilor și compromisului	79
3.15. Factorul timp	83
3.16. Interacțiunea (plasamentul la masă negocierii)	85
3.17. Mandatul de negociere	90
<i>Capitolul 4</i>	
Echipa și negociatorul	92
4.1. Echipa - Constituirea	92
4.2. Negociatorul șef – numire și misiune	95
4.3. Calitățile negociatorului	97
<i>Capitolul 5</i>	
Comunicarea	110
5.1. Definirea comunicării în negociere	110
5.2. Mijloace	112
5.3. Bariere	113
5.4. Forme	114
5.5. Cultură și negociere	123
<i>Capitolul 6</i>	
Finalizarea negocierilor	126
6.1. Încheierea negocierilor	126
6.2. Negociere și implementare	130
6.3. Raportul de negociere	132
<i>Capitolul 7</i>	
Studii de caz	134
7.1. Principiile	134
7.2. Negocieri de afaceri	
7.3. Negocieri comerciale	
7.4. Negocieri sociale	
7.5. Negocieri politico-diplomatice	
Bibliografie	

INTRODUCERE

“Românilor nu le place să negocieze”, îmi spunea un prieten dintr-un stat membru al Uniunii Europene, în 2010. Și continua: “Deși sunteți un popor cu o istorie îndelungată, arătați mai degrabă preferință pentru defetism și tranzacționism, pentru experiența reîntoarcerii în Istorie sau, cel mult, pentru prezent că supraviețuire. Chiar nu vă interesează viitorul?”. “Ba da - i-am răspuns eu. Ne interesează foarte mult viitorul, dar însuși contextul istoric ne-a obligat să ne întoarcem mereu spre noi înșine, căci relațiile cu ceilalți tindeau mereu să ne dezavantajeze. Și tocmai de aceea, de multe ori a trebuit să ne negociem mai degrabă supraviețuirea decât participarea la o construcție măreață a viitorului”. Firește, spusele mele au fost doar o explicație conjuncturală și nicidecum o justificare a atitudinii românilor față de negociere. Personal, cred cu sinceritate că românii preferă negocierea în locul crizelor, jocurilor întâmplării, al tranzacționismului momentului, că sunt doritori să traiască și pentru viitor, nu doar să se ascundă după Istorie ori să-și apere supraviețuirea prezentului.

În 2012 am inaugurat la Universitatea “Babes-Bolyai” (Facultatea de Studii Europene) un *Centru pentru negocieri internaționale/europene*, inițiat în cadrul proiectului “Jean Monnet Chair Ad Personam European Politics and Negotiation in the European Union”, nr. 2011-2958, finanțat de către Comisia Europeană, prin EACEA Lifelong Learning - Jean Monnet Programme. Încă de la început, studenții au fost curioși și doritori să afle ce înseamnă o “negociere adevărată”. A început un program de predare, la nivel licență, masterat și doctorat, dar și de pregătire specifică, prin simulări și “jocuri”. Tinerii au fost foarte doritori și grăbiți să învețe despre practicarea negocierii, pe când generațiile mai vârstnice considerau că negocierea e instinctivă și nu mai era nevoie de o pregătire (desigur, ei continuau să confunde procesul de negociere cu o fază de târguială, apropo de tranzacționism!). Din activitatea desfășurată la *Centrul de negocieri*, cu studenții și alte grupuri socio-profesionale (ex.Clubul Întreprinzătorului Român), a rezultat și acest volum.

Din observațiile ultimelor generații de studenți cu care am lucrat s-a văzut că ei nu puneau bază pe aspectele teoretice, psiho-sociale ale negocierii, ci își propuneau să între cât mai repede la “practică”, adică la simulări. Unii veneau și-mi spuneau că au încercat o anumită strategie de negociere cu părinții, alții că au aplicat vreo metodă de negociere la interviul de angajare, iar unii chiar ziceau că deoarece activează într-o organizație (companie, instituție publică, ONG etc.) vor neapărat să arate la locul de muncă și că știu să negocieze. Din aceste motive am insistat, în volumul de față, pe definirea negocierii, pe etapa pregătirii procesului de negociere, pe strategizare, pe anumite aspecte “tehnice”, precum plasamentul la masa negocierii, pe comunicare etc. Întrucât am considerat util pentru partenerii mei în învățarea negocierilor să perceapă corect ce înseamnă procesul de negociere și mai ales să fie convinși de avantajele practicării negocierii în societate. Și trebuie să recunosc faptul că am învățat și eu multe de la cei tineri despre cum se învață învățarea negocierilor.

În ultimele două decenii au fost publicate la noi numeroase traduceri ale unor lucrări despre negocieri, unele mai bune, altele mai puțin reușite. Iar în anii din urmă au fost tipărite și lucrări ale unor autori romani care prezintă sistematic procesul de negociere sau redau subiecte despre negocieri tematice-comerciale, afaceri, politico-diplomatice etc. -(a se vedea lista noastră bibliografică). Așa că cine vrea să studieze despre negocieri găsește texte și materiale suficiente. Noi am încercat să imprimăm volumului mai mult o orientare practică, aplicativă, motiv pentru care am atașat și câteva studii de caz despre diferite tipuri de negocieri.

Pe lângă apelul la concluziile preocupărilor academice actuale, la expunerile despre teoria și istoria negocierilor, ne-am permis să structurăm conținutul volumului și în funcție de propria experiență de negociere. În fapt, acestei experiențe personale se datorează și opțiunea înfățișării negocierilor pentru parteneriate. Participând la negocierea re acordării de către S.U.A a Clauzei Națiunii Cele Mai Favorizate României (1992-1994), la negocierea intrării României în Parteneriatul Pentru Pace (1993-1994), la negocierea Tratatului Aderării României la Uniunea Europeană (2000-2004), ca să nu enumăr și alte negocieri politico-diplomatice, de afaceri și sociale în care am fost implicat în ultimele două decenii și jumătate, am fost convins că indivizii și entitățile

organizaționale (stat, instituție publică, firmă, etc) sunt cuprinși în numeroare rețele de interconectivități și numai generând relații partenariale vor putea face față rezonabil interdependențelor complexe ale lumii contemporane și globalizării viitoare. Iar construcția unui parteneriat se poate realiza doar apelând la negocieri complexe și susținute.

Am conceput și elaborat acest ghid despre negocierile pentru parteneriate cu speranța că liderii politici, economici, sociali etc. vor înțelege că există soluții manageriale la problemele complicate ale lumii de azi și de mâine, iar una din ele este negocierea pentru parteneriate. Iar generațiile actuale și cele viitoare de studenți să înțeleagă că principala cale de interconectare la relațiile sociale ale globalității în care trăiesc este negocierea și dacă vor practica negocierea partenerială va fi un beneficiu și pentru ei și pentru societate. În fapt, lor le este dedicat acest volum.

Cluj-Napoca, 30 decembrie 2015

Capitolul 1

DESPRE COOPERARE ȘI PARTENERIATE

1.1. *Lumea interacțiunilor*

Lumea naturii și cea socială este un vast creuzet al interacțiunilor dintre elementele materiei ce constituie natura, pe deoparte, și cea socială, pe care a realizat-o umanitatea, pe de alta, precum și între componentele naturii și societății.

Istoria ne-a obișnuit să percepem interacțiunile sociale prin termenii de *conflict* și *cooperare*. Savanții consideră, spre exemplu, că istoria relațiilor internaționale începe de la celebra lucrare a lui Tucidide, *Războiul peloponesiac*. Chiar titlul acestei capodopere istoriografice pune accentul pe tipul interacțiunii conflictuale. Și va trebui să recunoaștem că teza hobbesiană care susține că omul și grupările umane se caracterizează prin atitudine solitară și lupta individuală pentru existență au dominat secole și milenii la rând stereotipurile interpretative despre relațiile între indivizi și comunități.

Chiar dacă titlul și conținutul cărții menționate a lui Tucidide insista asupra tipologiei interacțiunii conflictuale (război), ar fi greșit să se creadă că autorul grec are ca referință doar o astfel de tipologie a interacțiunilor sociale/internaționale. Citind Cartea a V-a a *Războiului peloponesiac* întâlnim și un moment în care o interacțiune a cooperării – negocierea - este adusă în prim plan. Acesta se referă la expediția atenienilor împotriva insulei Melos. Tucidide descrie cum atenienii, “înainte de a aduce vreo pagubă teritoriului, au trimis soli să ducă tratative” (Tucidide, 1970: 261). Este adevărat că ceea ce au propus atenienii melienilor era o soluție de tip *învingător-învingut*, deoarece finalitatea negocierilor trebuia doar să elimine lupta violentă (războiul), învingătorii proclamați încă înaintea derulării oricărui tip de interacțiune fiind atenienii. În exprimarea melienilor, această interacțiune non-conflictuală nu însemna și cooperare, ci acceptarea statutului de învingut: “Propunerea înțeleaptă de a ne lămuri în

liniște unii cu alții nu o respingem - ziceau melienii -, însă războiul deja prezent și nu viitor se deosebește în mod clar de acest lucru. Căci vedem că voi ați venit ca arbitri a ceea ce se va discuta și că sfârșitul tratativilor - dacă vom obține, cum e de crezut, câștig de cauză, și dacă din aceasta pricină nu vom ceda - ne va aduce război, iar în cazul că ne vom lăsa convinși, sclavia” (Tucidide, 1970: 262). Astfel, de la Tucidide aflăm că o astfel de abordare a interacțiunii non-conflictuale, anterioară izbucnirii efective a războiului, urmarea doar să evite momentan violența/războiul ca formă de exprimare a conflictului. Altfel spus, opțiunea pentru negocieri competitive nu însemna automat eliminarea interacțiunii conflictuale, ci doar amânarea ei.

Comportamente inter-statale în mediul internațional de felul celor descrise de Tucidide întâlnim și în zilele noastre și în mod sigur vor exista și în viitor. Ceea ce va fi important însă se referă la capacitatea actorilor internaționali de a conștientiza faptul că interacțiunea de cooperare este mai avantajoasă tuturor părților și pregătește beneficii inclusiv pentru viitor. Charles Kupchan este încrezător în evoluția globală spre “zone ale păcii” în care inamicii pot deveni prieteni prin practicarea cooperării și parteneriatelor (Kupchan, 2010). A căuta și a pune împreună “parteneri potențiali pentru pace” înseamnă construirea unei/unor relații înainte de a se ajunge la conflict armat, inclusiv pe calea schimbului de concesi, prin acomodare reciprocă, prin atitudini neambigui, eliminarea incertitudinilor, într-un cuvânt prin realizarea unui parteneriat serios și profund. O astfel de viziune optimistă ar fi realizabilă, conform lui Kupchan, dacă s-ar construi parteneriate regionale și globale bazate pe cooperare, formarea de înțelegeri consensuale și reținerea reciprocă a actorilor internaționali în fața tentației interacțiunilor conflictuale. În situația în care relațiile de cooperare între respectivii actori internaționali ar evolua spre integrare și convergență, pune Kupchan, s-ar putea ajunge la o strategie globală de construcție a păcii în sistemul internațional în care “dușmanii devin prieteni” (Kupchan, 2010: 414). Desigur, o astfel de abordare a relațiilor internaționale are o însemnată doză de kantianism, dar merită să observăm că în lumea de azi parteneriatele strategice între diferiți actori statali, organizaționali, corporatiști tind să absoarbă o bună parte din preocupările și energiile reconstrucției sistemului internațional contemporan, ale răspunsurilor la provocările globalizării.

1.2. Cultura cooperării

În urmă cu trei decenii (1984) a fost publicată cartea lui Robert Axelrod, *The Evolution of Cooperation*. Era cu cinci ani înainte de încetarea epocii confrunționale a Războiului Rece. Încă de la început a fost considerată “cartea optimismului”, dar nu a unui optimism stelar, ci pornind de la “fundamentele realității” (Axelrod, 2006: XI). Se adresa atât mediului public cât și celui privat, argumentând teoria cooperării în contextul social, printr-o mare diversitate de situații concrete vizând prevenirea războiului, evoluția socială, istoria umanității, cooperarea între diferite tipuri de actori politici și economici, rețele de încredere și reciprocitate, microeconomie etc. Chiar autorul amintitei lucrări spunea că a analizat evoluția cooperării deoarece aceasta exprimă felul în care “gândim și acționăm în relațiile noastre sociale, politice și economice cu alții” (Axelrod, 2006: 3), în condițiile în care oamenii nu sunt îngeri și urmăresc, în primul rând, să-și îndeplinească propriile aspirații. Însă aceasta nu înseamnă că practicându-se competiția nu este loc și pentru cooperare. Dând ca exemplu situația “dilemei prizonierului”, Axelrod consideră că răsplata pentru cooperarea mutuală este mai substanțială decât presupusul câștig momentan rezultat dintr-o eventuală confruntare/competiție. Același autor atrage atenția asupra faptului că prin interacțiunea conflictuală se poate obține un avantaj pentru prezent, pe când prin cooperare este avut în vedere atât beneficiul pentru prezent, cât și în viitor. A promova cooperarea între indivizi și organizații înseamnă a structura relații astfel încât să se ajungă la interacțiuni de acest tip frecvente și durabile între actorii specifici. Ca și Kupchan, Axelrod crede că poate fi practică cooperarea și între părți antagonice. Optimismul său reiese și din aceea că este convins că atât liderii statelor și corporațiilor, dar și opinia publică vor învăța temeinic cultura cooperării și vor susține continuu dezvoltarea cooperării în relațiile sociale, economice, politice interne și internaționale. Și putem presupune că pledând pentru o “cooperare sustenabilă”, adică durabilă și mutual avantajoasă, Axelrod indică și calea ajungerii la parteneriate.

1.3. Ce sunt parteneriatele?

În mai multe rânduri am amintit de parteneriate și aceasta pentru că ne vom concentra pe aceasta categorie de interacțiuni în societatea de azi și de mâine. În publicistica economică și politică, în analizele prospective de piață ori ale evoluției sistemului internațional, chiar în limbajul cotidian întâlnim frecvent termenul de “parteneriat”. Călătorind recent în Italia, publicația de bord a companiei aviatice cu care zburam includea o notiță despre “puterea/tăria parteneriatului” (*Air Dolomiti-In Flight Magazine*, No.122, Oct. - Nov. 2015: 77). Conform acesteia, respectiva companie consideră că a ajuns la o dezvoltare a sa pe piața regională și globală datorită parteneriatului cu Lufthansa și cu grupul Star Alliance. Însă Air Dolomiti ține să adauge că nu doar compania a înregistrat avantaje prin intrarea în astfel de parteneriate, ci și călătorii/clientii. În ce fel? Printre altele prin faptul că accesează mai ușor și mai ieftin o rețea internațională de transport aerian, inclusiv serviciile de la sol ale acesteia, care incluzând și oferte de transport rutier, hoteluri etc. care se află tot în relație partenerială cu amintita companie aeriană.

Răsfoind o parte din presa internațională, în câteva zile de la sfârșitul lunii noiembrie 2015, se poate lesne constata cât de mult și variat se vorbește de parteneriate. Firește, domină subiectele legate de economie și piață, de relații/politici internaționale, dar nu lipsesc cele sociale, educaționale, politice etc. Așa de ex., *International New York Times* (Noiemb. 25) arată că firma Elliot Management a trebuit să se adapteze pieței și a adoptat formula partenerială pentru management intern. *The Wall Street Journal* (Noiemb. 23) publică o analiză cuprinzătoare despre relațiile internaționale față cu terorismul internațional și prezintă parteneriatul ca aranjament inter-statal necesar pentru a se reacționa la acest flagel contemporan. La rândul lui, *Corriere della Sera* (Noiemb. 25) consideră că statele nu mai pot face față, astăzi, multiplelor provocări ale globalizării, motiv pentru care ar trebui să urmeze anumite “reguli condominiale”, adică să împărtășească valori parteneriale. Este de stringentă actualitate dezbaterea actuală privind viitorul Uniunii Europene și majoritatea comentatorilor susțin că acele state

membre care nu vor întărirea structurii parteneriale/integraționiste europene sau vor să rămână înafară ei nu fac altceva decât să vulnerabilizeze Europa și pe ele însele (*International New York Times*, Noiemb. 23). Și în guvernarea internă a statelor este propusă conduita partenerială, așa cum ilustrează cazul reformelor politice recente din Maroc, înfățișate într-un raport analitic din *Financial Times* (Noiemb. 24). În același cotidian financiar se pledează pentru reformarea Școlilor de Business, adică adaptarea lor la piața post-criză, prin efortul partenerial al staff-ului academic al respectivelor instituții educaționale, al mediului corporatist, dar și al altor parteneri sociali, în așa fel încât să existe și un impact social pozitiv al investițiilor (“a fi bun prin a face bine”).

Dar ce sunt parteneriatele? Preluând definiția lui Stephen M. Dent, un parteneriat înseamnă interacțiunea convenită de doi sau mai mulți actori (economici, sociali, politici etc.) pentru “a contribui fiecare la reușita celuilalt” (Dent, 2004:17) în timp ce-și mențin identitățile distincte. Același autor subliniază că parteneriatele au devenit foarte frecvente datorită relațiilor interdependente din lumea globalizată de azi, acest tip de relație fiind generator de multiple energii noi și creativitate care produc valoare adăugată. Și Clive Rich (2013) constata că lumea interdependențelor complexe ale fenomenului globalizării actuale aduce o intensificare a concurenței pe terenul competitivității, ceea ce explică necesitatea negocierii colaborative, creative și constructive pentru crearea de parteneriate. În percepția lui Rich (2013), aceasta înseamnă a gestiona o interconectivitate globală ce ține cont de interesele tuturor actorilor implicați în interacțiunile economice, sociale, politice etc. Iar *Harvard Business Review on Winning Negotiations* (2011) este de părere că un “parteneriat real” este ca un “contract social” care urmărește rezolvarea problemelor și nu doar o simplă tranzacție. Or, pentru aceasta, parteneriatul creează o adevărată “întâlnire a spiritelor” entităților implicate, stabilind clar și angajant **ce, cine, cum, când** acționează pentru ducerea la îndeplinire a obiectivelor comune asumate. Când astfel de relații duc la o adevărată sinergie și fiecare partener aduce o nouă valoare parteneriatului, avem a face cu parteneriate strategice (Lewicki, Barry, Saunders, 2007). Astăzi se propun **parteneriate strategice** între state, companii, ONG-uri etc. cu scopul realizării unor deziderate pe termen lung, în care se stabilesc relații într-un număr semnificativ de

domenii, iar partenerii își recunosc reciproc importanța angajamentelor unuia față de celălalt și determinarea de a contribui la realizarea obiectivelor comune în diferite situații. Și adăugăm precizarea lui Rich: în lumea actuală a interdependențelor globale și a creșterii incertitudinilor “noi toți avem nevoie de parteneriate” (Rich, 2013: 11). Multe voci susțin că o sănătoasă reșezare a fundamentelor economice, sociale, politice ale lumii post-criză va trebui să facă apel și la formula parteneriatului public-privat. Proliferarea asocierilor, alianțelor, joint ventures, parteneriatelor în rândul statelor, corporațiilor, ONG-urilor este dovada că acum, la începutul sec.al XXI-lea, acești actori, deși au interese și percepții foarte diferite, depind unul de altul pentru a obține rezultatele dorite.

1.4. Spre parteneriate prin negociere

Recenta criză economico-financiară internațională a arătat că fiecare stat și orice companie poate întâlni un șir întreg de vulnerabilități. Piețele europene, americane, asiatice etc. au constatat că predicțiile pe termen lung sunt dificile și nesigure. Într-un asemenea climat, statele și firmele au învățat că cea mai bună strategie este creerea parteneriatelor.

Încă din epoca începuturilor industrializării, managerii economici și sociali au văzut că accelerația, viteza dezvoltării relațiilor sociale era într-o continuă creștere. Astăzi, cu noile concepții științifice și instrumente tehnologice, este vizibilă nevoia de a face ca lucrurile să se întâmple mai repede, a accesa și influența în cât mai scurt timp rețelele sociale, a prelua inițiativa atât pentru avantajele oportunităților cât și pentru a apăra față de turbulențele piețelor și amenințările naturale ori umane. Globalizarea, interconectivitatea, convergența, integrarea sunt fenomene care nu se manifestau la fel ca în urmă cu două-trei decenii. Capacitatea media sociale de a produce schimbări în societate ne-a demonstrat că urmărindu-ți interesul propriu nu poți să ignori interesul altora. Iar sursele tradiționale ale suportului statelor și organizațiilor regionale & internaționale în interacțiunile și dezvoltările complexe globale s-au dovedit insuficiente pentru a crea o lume mai sigură, pașnică, stabilă (Pușcaș, 2009) în care

omul/cetățeanul să traiască și să construiască mediul social pe care și-l dorește. În jumătatea de veac care a trecut s-au manifestat numeroare așa-zise “probleme/crize regionale”, fie de natură economică și comercială, fie ecologice, energetice, epidemii, fluxuri imigraționiste, agricole, resurse etc., toate sugerând că o rezolvare reală poate veni doar de la combinarea efortului unor state chiar cu atitudini antagonice, de concentrarea pe rezolvarea problemelor regionale cu durată lungă (Raiffa, 1982). Ori, cum spunea James Martin (2007: 5-6), “un set de probleme interconectate are nevoie de un set de soluții interconectate”. În ultimele decenii am asistat la intensificarea negocierilor internaționale, ceea ce a dus la apariția mai multor alianțe și coaliții între state și între corporații, ca răspuns la presiunile de mai sus, dovedindu-se că suntem mai puternici dacă acționăm împreună. Imperativul parteneriatului (Rich, 2013) ne indică și calea cooperării, iar nu a confruntării, ne precizează că o astfel de strategie poate fi realizată numai prin negocieri constructive-cooperative, oricât ar fi de sofisticate și de grele.

Așadar, timpurile actuale ne cer să redescoperim și să dezvoltăm calitățile de parteneri, deoarece “parteneriatele au devenit vitale pentru succesul liderilor și al afacerilor lor” (Dent, 2004:13). Parteneriatele pot fi interne (intra-organizaționale) și externe (inter-organizaționale). Însă a realiza parteneriate înseamnă o schimbare de atitudine și de mentalitate legată de esența acestora. Modelul parteneriatului propus de Dent (2004) consta în următoarele demersuri care explică nevoia de negociere:

- discutarea procesului pentru creerea parteneriatului;
- dezbateră elementelor pentru o viziune comună;
- evaluarea necesităților fiecăruia (plan intern);
- identificarea nevoilor fiecărei entități/unități;
- asumarea condițiilor necesare pentru ajungerea la parteneriat și aplicarea lui;
- planificarea etapelor exercitării responsabilităților și edificarea relației;
- acceptarea unei baze comune pentru etapele derulării parteneriatului.

Același autor propune că partenerii să ia în considerare trei seturi de elemente constitutive: (1) procesul formării relației; (2) conținutul propriu-zis al parteneriatului;

(3) orientarea trecut/viitor (Dent, 2004: 31). Referitor la atmosfera și atitudinea în care se desfășoară parteneriatul, reținem câteva atribute necesare succesului acestuia:

- luarea deciziilor să fie determinată de orientarea trecut/viitor;
- disponibilitatea acomodării cu schimbările;
- concepția “câștig-câștig” în soluționarea disputelor și conflictelor;
- înțelegerea interdependențelor și abilitatea managementului lor;
- capacitatea de a construi încredere și de a avea încredere;
- cooperare, coordonare, comunicare și transparență.

În concluzie, realizarea parteneriatelor este un imperativ al vremurilor noastre, atât pentru mediul social, economic cât și politic. El poate deveni realitate prin negociere, succesul fiind determinat de un mediu care se sprijină pe orientarea trecut/viitor, pe voința părților de a construi un parteneriat real, bazat pe o relație construită solid și întreținută continuu.

Ceea ce înseamnă că negocierea pentru realizarea parteneriatelor este o negociere complexă, având elemente ale negocierii bilaterale și multilaterale, ale negocierii de afaceri, dar și ale negocierii sociale, ale negocierii comerciale și ale negocierii internaționale sau negocierii politico-diplomatice etc., dar prezintă și anumite particularități, cum ar fi amintitele elemente ale intrării și ieșirii din relație (Stimec, 2011). În ceea ce-i privește pe negociatorii antrenați în construcția de parteneriate (Raiffa, 1982) - regionale, internaționale, inter-statale, de afaceri etc-aceștia sunt dedicați obiectivului cooperării extinse, sunt deschiși unul spre celălalt, onești și devotați binelui entității pentru care negociază.

Capitolul 2

NEGOCIEREA

2.1. Negocierea – proces social (relaționare și comunicare)

Etimologia cuvântului *negociere* este plină de simboluri. Ea pune în evidență originile sale în domeniul comerțului, termenul provenind din latinescul *negotium*. Percepția antichității despre negociere era că aceasta desemna un proces care implică multă muncă și efort, care obosește, solicită multă pregătire, cercetare, analiză, gândire anticipativă. În acord cu originea etimologică a cuvântului, un bun negociator este acela care muncește continuu, nu acela care improvizează fără pregătire. În alți termeni, negociatorul este mai aproape de imaginea unui personaj studios, metodic, rațional decât de aceea a unui erou dintr-un film western (Rojot, 2006).

Literatura din domeniul negocierii demonstrează că negocierea a devenit **necesitate** și **preocupare cotidiană** (Pușcaș, 2007). Ea este o componentă principală a vieții de familie, profesionale și sociale (Kolb – Williams, 2003). Dacă acceptăm că negocierea face parte din viața noastră zilnică, este pentru că procesul decizional de azi (în afaceri, politică, relații internaționale etc.) se realizează tot mai mult orizontal și nu doar traditional - ierarhic, iar scopul unei negocieri nu este doar încheierea unei tranzacții, ci **soluția optimă, valoarea adăugată, maximizarea rezultatului tranzacției** (Pușcaș, 2007). Cred că au multă dreptate autorii care susțin că, în ultimele decenii, semnificația și relevanța negocierilor au crescut foarte mult (Gherman, 1999), datorită unor factori economici și sociali, internaționali și regionali, statali și organizaționali, manageriali și civilizaționali etc.

Harvard Business Review on Negotiation and Conflict Resolution (2000) vede negocierea că un “management al diferențelor” la nivel intergrupuri, interorganizaționale, internaționale. Amintim și *Proiectul de negociere Harvard* (Fisher-Ury-Patton, 2007) care a lansat metoda negocierilor principiale, sugerând că

părțile aflate în negocieri ar putea să se orienteze preponderant spre căutarea beneficiilor comune.

Majoritatea oamenilor sunt determinați să utilizeze negocierea pentru a-i influența pe ceilalți și pentru a-și atinge obiective personale. De fapt, negocierea nu este doar comună, ci și esențială pentru a trăi în mediul social. Tocmai de aceea, negociatorii se percep că *parteneri* și nu *adversari* sau *inamici* (Almășan, 2013). Aici, însă, trebuie să adăugăm imediat remarca lui Stark și Flaherty (2008): dacă numești *parteneri* pe cei cu care negociezi, înseamnă că ai decis o abordare prin care vor avea succes toate părțile implicate în negociere și se va crea o relație care va duce la avantaje reciproce. Cu toții avem nevoie de resurse, informații, cooperare și suport de la ceilalți care, la rândul lor, împărtășesc aceleași nevoi, câteodată compatibile sau nu cu cele ale noastre. În unul dintre cele mai comprehensive tratate contemporane despre negocieri se consideră că **“Negocierea este un proces prin care noi intenționăm să-i influențăm pe ceilalți pentru a ne ajuta să ne îndeplinim propriile nevoi, în același timp, ținând seama și de nevoile lor. Este o abilitate fundamentală nu doar pentru un management de succes, dar și pentru o viață individuală și socială de succes.”** (Lewicki et al., 2007: V).

Fiind un proces complex și amplu elaborat, negocierea se aplică unei anumite situații, într-un context evolutiv, folosind tactici, tehnici, metode și proceduri specifice, în momente atent selectate. Krief (2008) susține că există acele “ferestre de negociere” în care procesul se poate derula eficient sau când acestea se închid și pot duce la eșec. Din punctul său de vedere, “ferestrele de negocieri” sunt anticipate (favorizează o maximă eficacitate), provocate (dau șansă eficacității) și spontane (cu minimă eficacitate). Așadar, faptul că se ivește o situație care necesită negocierea nu înseamnă că acea negociere va avea oricând un maxim de eficacitate. Este datoria celui interesat de realizarea negocierii-individ, organizație, companie, stat etc.- să creeze “fereastra de negociere”.

Nu este dificil de înțeles că abordarea negocierii se poate realiza din două perspective: una aparținând analizelor teoretice și alta referitoare la strategiile și tacticile

care trebuie utilizate în practică negocierii (Rojot, 2006). Același autor propune o abordare tridimensională a negocierii:

- a) Negocierea se produce într-un mediu preexistent, deci poate fi o structură prestabilită, cel puțin în termeni generali;
- b) Negocierea este un proces relațional între interese divergente și activități orientate;
- c) Negocierea este o interacțiune între indivizi.

Jacques Rojot (2006:37-39) consideră negocierea:

- un proces dinamic,
- care implică cel puțin două părți,
- care se desfășoară între aceste părți sau mai multe ori între reprezentanții acestora și care interacționează, de cele mai multe ori, direct, verbal sau prin toate mijloacele avute la dispoziție,
- în care părțile sunt în conflict (activ sau latent) sau au interese opuse,
- prin care se încearcă rezolvarea conflictului și găsirea unui acord, în mod explicit sau implicit.

Tradițional și în percepția comună, negocierea este un mijloc de intervenție în cazuri de situații divergente și în rezolvarea conflictelor (Bogathy, 1999). La acestea, Fisher-Ury-Patton (2007) adaugă luarea deciziilor și realizarea înțelegerilor. Este adevărat că managementul rezolvării crizelor și conflictelor are ca instrument și negocierea (Kohlirieser, 2007), dar dacă criza și conflictualitatea sunt indisolubil legate de realitatea existenței noastre, trebuie să adăugăm imediat că utilizăm negocierea și pentru realizarea cooperării, aceasta din urmă fiind calea de urmat pentru parteneriatele statelor și ale companiilor în condițiile regionalizării și globalizării. În general se consideră că rațiunea pentru care se negociază este: (1) a se agreea cum să se împartă/divide o resursă limitată; (2) a crea o valoare nouă pe care o singura parte nu o poate genera; (3) a rezolva o disputa/un conflict între părți (Lewicki et al., 2006). Popa (2006) consideră că negocierile sunt esențiale în sistemele decizionale, în comunicarea interpersonală, dar și în cea internațională, în obținerea rezultatelor optime din interacțiunile parteneriale etc.

Negocierea are un câmp larg de acțiune, se regăsește în situații diferite. Acest proces poate implica două sau mai multe părți, poate să fie aplicabilă unei singure probleme (prețul de vânzare) sau întrebărilor ce apar (preț, asigurare, termenul de livrare, condiții de plată, credit, garanții, penalități) ori unei probleme simple (tranzacția unică), uneia foarte complexe (montarea și livrarea unei unități de producție cu echipamente, finanțată de Banca Mondială sau Uniunea Europeană). Poate avea o durată diferită, poate să se desfășoare după un ritual oficial sau informal, deschis sau închis, poate începe, menține, modifică sau termină o relație, se poate realiza direct sau prin intermediari, poate fi între parteneri egali sau nu.

Lax și Sebenius (1986) afirmă că managerii negociază zilnic, nu doar cu clienții și furnizorii, ci și cu superiorii lor, cu administrația, cu subordonații. Totuși, este eronat să credem că un conflict conduce automat la negociere și la un acord negociat. Există mai multe moduri de reglementare a unui conflict, care pot conține elemente de negociere și/sau mediere, procesul negocierii având un câmp foarte larg de acțiune, îmbrăcând diverse forme. Prin urmare, părțile implicate într-un conflict vor adopta moduri diferite de rezolvare a conflictului, compatibile cu condițiile existente, dar într-un fel sau altul vor adopta elemente ale procesului negocierii.

Negocierea, cf. Keenan (1998):

- are loc, la nivel individual, zilnic (uneori ca activitate neconștientizată);
- nu este doar metodă de atingere a unor interese în domeniul afacerilor/politicii ci și:
 - **metodă eficientă de găsim a soluțiilor** de orice natură, pentru satisfacerea unor necesități (rezolvarea unor dificultăți, stabilirea unor termeni contractuali etc.);
 - permite indivizilor să încerce **a obține ceea ce își doresc**, oferind, în același timp, și celorlalți șansă de a obține ceea ce își doresc => rezultanta procesului de negociere trebuie să mulțumească **toate** părțile; Dawson (2007) chiar susține că arta negocierii înseamnă și capacitatea unui negociator de a-i face pe ceilalți parteneri de negociere să simtă că au câștigat și ei;
 - întregul **proces decizional** din spațiul public și privat, în relațiile sociale și de afaceri presupune recursul la negociere.

* Dobândirea și practicarea **artei de a negocia** (sprijinită de retorică, lingvistică, logică, argumentare, analiză tranzacțională, programare neuro-lingvistică etc.) permite:

- evitarea blocajelor situaționale;
- atingerea (mutuală) a obiectivelor;

* În contextul economic și comercial actual (interdependența globală, multiplicarea fără precedent a relațiilor economice și comerciale la nivel mondial) = **negocierea** are o importanță tot mai mare (ex: în cadrul unei companii, un negociator bun poate „aduce” în câteva ore de tratative la fel de multă plusvaloare cât zeci de executanți de-a lungul unei luni de lucru // vice-versa în cazul unui negociator nepriceput);

* **Piață globală și interdependențele complexe** preocupă azi pe fiecare manager sau lider de companie, de la multinaționale la întreprinderi mici și mijlocii, ceea ce face ca **oamenii de afaceri și managerii** să fie direct implicați în negocieri locale, regionale și internaționale (funcție de configurația pieței) pentru a putea răspunde provocărilor cotidiene ale pieței.

* Progresul tehnologic și circulația accelerată a mărfurilor, persoanelor, serviciilor, capitalului, cunoașterii fac lumea secolului al XXI-lea să avanseze spre interconectivități și dinamici care nici nu erau bănuite în urmă cu câteva decenii. Statele și actorii non-statali interacționează permanent și tot mai intens în sistemul relațiilor internaționale contemporane, în forme din ce în ce mai complexe. Această realitate internațională solicită negocierea (Plantey, 2002) nu doar ca exercițiu al puterii în sistemul internațional, ci mai ales că management al societății internaționale, ceea ce a făcut ca însăși concepția despre negocierile internaționale să se modifice și să sporească în importanță.

* Într-un asemenea context, trebuie să ne asumăm permanent calitatea de **negociator** sau recurgem sistematic la **negociatorul profesionist** (această profesie a devenit una de elită, atât în afaceri cât și în diplomatie, dar și în viața socială). Altfel spus, negocierea “nu este o artă misterioasă, accesibilă numai celor inițiați: **este o**

atitudine în fața vieții, o manieră de a acționa care ne permite să spunem cine suntem și ce dorim” (Cabana, Massariol, 2005: 15).

2.2. Definiții și percepții

Negocierea poate fi abordată din perspectiva teoriei jocurilor, a teoriei deciziilor, a sociologiei și a psihologiei sociale (Rojot, 2006). Cele mai simple și clare abordări ale procesului negocierii în domeniul afacerilor sunt cele specifice *teoriei jocurilor* (se centrează pe maximizarea rezultatelor în negociere) și *rezolvarea problemelor pe bază principiului win-win* (concepută pentru maximizarea rezultatelor pentru ambele părți și menținerea unor relații pozitive) (Savage – Blair – Sorenson, 2003).

Negocierea este văzută în multiple feluri:

- „O activitate foarte răspândită în practică socială, astfel încât adesea se consideră că reprezintă o capacitate firească, nefiind supusă nici unor bariere de competență, producându-se de o manieră naturală și apărând ca o consecință nemijlocită a relațiilor ce se stabilesc între persoane”./.../ „Forma de comunicare ce presupune un proces dinamic, de ajustare, de stabilire a acordului, în cazul apariției unor conflicte de interese, prin care două sau mai multe părți animate de mobiluri diferite și având obiective proprii își mediază pozițiile pentru a ajunge la o înțelegere mutual satisfăcătoare” (Deac, 2002).
- “Procesul prin care reușim să obținem ceea ce dorim de la cei ce vor să obțină ceva de la noi” (Kennedy, 1998).
- Un proces care “se desfășoară între două sau mai multe părți, prin care se încearcă să se stabilească cine primește și cine oferă prin intermediul unei tranzacții” (Rubin, Brown, 1975).
- “Un proces care se desfășoară între reprezentanții a două sau mai multe părți și care încearcă explicit și de comun acord să ajungă la un acord asupra punctelor de vedere care le divizează” (MacGrath, 1966).

- “Interacțiunea care se petrece atunci când două sau mai multe persoane tind să ajungă la un acord asupra unui rezultat acceptat mutual, referitor la o situație” (Hamner, Yukl, 1977).

Dar și:

* Proces de rezolvare a unui conflict apărut între două sau mai multe părți și în care acestea își modifică pretențiile pentru a ajunge la un compromis reciproc acceptabil.

* Proces de ajustare a opiniilor ambelor părți pentru a se ajunge de la o soluție ideală la o soluție reală de rezolvare a problemei.

Mențiuni:

- procesul comunicațional al negocierii urmărește atingerea la finalități concrete, operaționale, valabile pentru ambele părți (Deac, 2002).
- cel mai important obiectiv al negocierii este acela că toți participanții să perceapă înțelegerea ca fiind corectă și cinstită (Keenan, 1998).

În sens tradițional, de piață, **negocierea** este un apanaj al schimbului (de bunuri, între proprietari):

- oricare ar fi natura bunurilor, pentru a modifica relația individului cu acestea se va recurge la o formă de negociere;
- locul consacrat efectuării schimburilor și, deci, a negocierii negocierii = *pieță*;
- în această accepțiune - **negocierea “este acțiunea prin care se confruntă cererea cu oferta în vederea ajungerii la o rezolvare avantajoasă pentru ambele părți,” înțelegere care, de regulă, se materializează prin semnarea unui acord care reglementează noi raporturi și drepturi ale părților participante** (Deac, 2002:9).

Existența unor atât de multe definiții ale negocierii exprimă preocuparea intensă, în ultimele decenii, de asimilare și practicare a metodelor negocierii. În fond, vorba lui Saner (2005) și Rich (2013), toate definițiile conțin câteva elemente de bază ale negocierii:

- este un proces complex și dinamic,
- sunt mai mulți protagoniști,

- se înregistrează o convergență și divergență de interese,
- este o relație/interacțiune voluntară,
- se ocupă cu distribuția sau schimbul de resurse,
- se realizează prin elaborarea de poziții și valori care pot fi modificate prin persuasiune și influențare,
- participanții la negocieri trebuie să fie pregătiți să ajungă la un acord, inclusiv prin jocul compromisului,
- cei implicați în negocieri au dreptul și libertatea să ajungă la realizarea propriilor interese.

Negocierea cuprinde mai multe etape în desfășurare. Conform lui Kennedy (1998), etapele de bază ar fi:

1. *Pregătirea* – stabilirea unei liste de priorități; evaluarea propriilor obiective;
2. *Dezbaterea* – ce dorește partea cealaltă:
 - i. Discuții, întrebări deschise;
 - ii. Identificarea semnalelor care ar putea prevesti obstacole în calea negocierii precum și disponibilitatea celuilalt de a face anumite concesii și natura acestora;
3. *Propunerea*: în urma stabilirii propriilor interese și a evaluării intereselor celuilalt se formulează o „propunere”, reprezentând oferta „de plecare” a uneia dintre părți;
4. *Negocierea propriu-zisă*: se efectuează un schimb de propuneri/concesii, consemnându-se rezultatele obținute;

Ghidul esențial de negocieri al Financial Times (2012) propune negocierea ca un **proces interactiv** în trei faze/etape majore:

- *Pregătirea* negocierii - a cunoaște tot ce este important și ce este neimportant despre arena negocierii;
- *Interacțiunea* - la masa negocierilor (deschiderea, poziționarea, explorarea, închiderea);
- *Implementarea* – negocierea este considerată a fi completă numai după ce acordul este aplicat.

Tot un model simplu propun Lewicki și Hiam (2006), constând în cinci etape:

- *Pregătirea,*
- *Deschiderea,*
- *Târguiala,*
- *Închiderea,*
- *Implementarea.*

Kohlrieser (2007: 243) face o combinație între negocierea pozițională și negocierea principială, sugerând “zece pași” în desfășurarea procesului de negociere:

- *Realizarea unei legături,*
- *Separarea persoanei de problemă;*
- *Identificarea nevoilor, dorințelor, intereselor proprii,*
- *Identificarea nevoilor, dorințelor, intereselor celuilalt,*
- *Utilizarea dialogului canalizat,*
- *Propunerea unui obiectiv și explorarea obiectivelor comune,*
- *Descoperirea opțiunilor, creerea listei propunerilor și a schimbului de concesi,*
- *Înțelegerea asupra soluției mutual benefice,*
- *Ajungerea la un acord,*
- *Finalizarea prin perspectiva continuării unei relații pozitive.*

Observații:

- Identificarea corectă a etapei de negociere în curs de desfășurare permite o avansare mai sigură înspre obiectivele vizate;
- Ordinea etapelor poate varia, pendularea între acestea fiind, de asemenea, posibilă (ex. se poate reveni la etapa de „dezbateri”, în urmă efectuării propunerii);

2.3. Tipuri de negociere

Opțiunea pentru tipul de negociere = esențială pentru succesul procesului negocierii, pentru:

- a putea prevedea comportamentul partenerului;
- a pregăti propria strategie;

- minimizarea riscului de a încheia un acord dezavantajos (Prutianu, 1996).

În general, sunt promovate două tipuri principale de negociere:

- **distributivă** (negocierea câștigător-perdant);
- **integrativă** (negocierea câștigător-câștigător);

a) Negocierea distributivă/competitivă - corespunde unui joc cu sumă nulă → ia forma unei tranzacții în care pentru că unul dintre parteneri să câștige, este necesar ca celălalt să piardă; optând pentru o astfel de abordare, fiecare parte caută să maximizeze câștigul său minim (*maxim*), minimând pierderea sa maximă (*minimax*); mai simplu spus, fiecare parte din negociere își propune maximizarea câștigului său minim (Popa, 2006). Jocul cu suma nulă în negocieri înseamnă că:

- fiecare concesie făcută partenerului de negociere înseamnă, implicit, o daună personală și va fi percepută ca un semn de slăbiciune.
- partenerii au mereu interese opuse, existând înclinația de a fi văzuți ca “adversari” (Saner, 2005);
- obiectivul negocierii va fi un acord care nu ține seama de interesele partenerului;
- rezultatul negocierii este determinat și de **raportul de forțe** al părților aflate în negociere, de puterea de negociere a fiecăreia dintre părți;

*** Dezavantajul major al acestei opțiuni:**

- partea perdantă nu are interesul să respecte termenii înțelegerii, pe care va încerca să o revizuiască, să o întoarcă în favoarea sa.

*** Caracteristici ale negocierilor distributive:**

- tipice rezolvării unor situații conflictuale,
 - dure și tensionate;
 - posibile când opoziția de interese este puternică și dezechilibrul de forțe este semnificativ;

b) Negocierea integrativă/cooperantă - implică respectarea aspirațiilor și intereselor partenerului de negociere chiar și atunci când acestea par să contravină celor proprii; bazate pe respectul reciproc, pe înțelegerea și tolerarea diferențelor; prin coordonare și

cooperare, părțile negocierii aspiră să obțină cel mai bun rezultat posibil, “un câștig mai mare decât dacă ar fi acționat separat” (Popa, 2006: 124). O negociere de tip *câștig-câștig*, pe lângă necesitatea de a crea partenerului sentimentul că a câștigat, mai trebuie să țină cont de câteva aspecte (Dawson, 2007):

- în general, o astfel de abordare nu este canalizată spre un singur aspect -> dacă se ajunge la o astfel de situație este indicat a se introduce în negociere și alte teme = acestea sporesc complexitatea și dificultatea negocierii, dar oferă șansa deciderii soluției optime dintr-un număr mare de alternative;
- presupune creativitate și disponibilitate pentru creerea de noi valori care intră în pachetul ce urmează a fi negociat - chiar și schimbul de concesi e capabil să producă noi valori (Saner, 2005);
- a crede că și partenerul de negociere dorește exact același lucru că și țiine este fals -> ca negociator trebuie nu doar să obții ceea ce vrei, dar să ai grija ca și partenerul să obțină ce vrea;
- a te ambiționa “să iei totul de pe masă” înseamnă a-ți asuma și riscul unui cost enorm -> este mai bine “să lași ceva pe masă” și pentru partener;
- întrucât “câștigul e doar o percepție” (Dawson, 2007: 339), este recomandabil, mai ales în situația intenției dezvoltării unei relații parteneriale, că la finalul negocierii să-i oferi partenerului “un lucru în plus”, că un fel de discount -> acel “lucru în plus” s-ar putea transforma în avantaj substanțial și de durată pentru sine.

*** Avantaje:**

- crează, salvează și consolidează relații interumane, dar și de afaceri, pe termen lung;
- generează cadrul pentru ajungerea la *soluția optimală*, cea care se degajă din evaluarea tuturor alternativelor, fiind rezultatul *eficacității* și *echității* negocierilor;
- determină părțile să-și ajusteze interesele în vederea atingerii intereselor comune;

- generează parteneriate;
- evită stările conflictuale;
- caracterizate prin încredere, optimism, creativitate;
- odată obținut, acordul are toate șansele de a fi respectat/aplicat;
- concesiile sunt făcute în baza unor reciprocități.

Negocierea principială este asemănătoare negocierii integrative și a fost promovată de Fisher și Ury și de *Proiectul de negociere Harvard* (vezi pe larg Fisher-Ury-Patton, 2007). Acest tip de negociere (numită *metodă* de cei doi autori) este comparată cu negocierea pozițională în care fiecare parte adoptă o poziție, se tâguiește, luptă pentru ea pe terenul concesiilor și compromisului, o parte caută să forțeze cealaltă parte să-și modifice poziția. Spre deosebire de negocierea pozițională, negocierea principială este orientată către interese fundamentale, opțiuni satisfăcătoare tuturor părților, pe merite și criterii/standarde obiective. Promotorii negocierii principiale definesc aceasta “metodă” prin patru aspecte fundamentale (Fisher-Ury-Patton, 2007: (1) separarea oamenilor de problemă; (2) concentrarea pe interese, nu pe poziții; (3) propunerea de opțiuni pentru beneficiul tuturor părților; (4) utilizarea unor criterii obiective.

c) **Negocierea realistă/rațională** - un alt tip de negociere care combină, mixează comportamente din tipurile a) și b) fiind orientate spre obținerea neapărată a unui rezultat:

- părțile își propun nu doar să facă și să obțină concesiile consimțite de pe poziții de negociere **subiective**;
- se încearcă rezolvarea unor litigii de fond de pe o poziție **obiectivă** (care nu aparține în mod inerent nici uneia dintre părți);
- interesele mutuale trebuie clar definite (transparență absolută).

*** Etape:**

- formularea problemelor care trebuie rezolvate;
- diagnosticarea situației de pornire;
- căutarea unor soluții (analiză SWOT);

- găsirea celor mai potrivite metode de implementare a soluțiilor agreeate;

* **Observații:**

- negociatorul caută, de fiecare dată, să identifice și să înțeleagă miza pusă în joc, să înțeleagă pe deplin motivația, sentimentele și preocupările partenerului;
- divergențele care rămân nerezolvate -> reglate prin recurgerea la criterii obiective, precum: normele legale, morale, criterii științifice unanim acceptate, recurgerea la arbitraj etc.

“**Dilema negociatorului**” (Raiffa, 2002) este generată de tensiunea care apare în momentele când negociatorul trebuie să decidă pentru o abordare cooperantă (integrativă) sau pentru una competitivă (distributivă), când optează pentru soluția favorabilă tuturor părților sau pentru un câștig/avantaj propriu (Stimec, 2011). Pentru Caire-Elias-Lakehal (2007: 54) însăși negocierea este o “relație de tensiune” între voința de a concilia imperativul ajungerii la rezultatul dorit și necesitatea menținerii relației și încrederii. De la îndemnul lui Fisher și Ury pentru o *negociere rezonabilă*, care are ca strategie de bază cooperarea, s-a propus tot mai frecvent ca negociatorii să insiste împreună/prin cooperare pe creare de valoare nouă înainte de a se preocupa de distribuția *valorii de aspirație optimală* sau/și *a valorii de rezervă* (Lempereur – Colson, 2004). Numai că în negociere factorul risc este prezent permanent, așa că adoptarea arsenalului logicii competitive poate apărea oricând între opțiunile negociatorului care urmărește tot timpul să minimizeze riscul și să maximizeze rezultatul obținut. În felul acesta, așa cum recunosc și autorii menționați, pentru negociator devine foarte dificil să susțină *echilibrul cooperării*. De aceea, noi susținem abordarea lui Fells (2012), anume că *negocierea distributivă și negocierea integrativă să nu fie văzute ca două strategii separate, ci ca un subproces înăuntrul întregului proces de negociere care intenționează să ducă la un acord al părților*.

Observație:

În general, pentru negocierile care urmăresc construcția unor parteneriate se recomandă negocierea cooperantă. În practică, adesea întâlnim situații în care negociatorii deschid printr-o formulă competitivă, iar apoi abordează colaborativ faza elaborării opțiunilor pentru soluțiile optimale. Nu de puține ori, fazele competitive și

cooperante în negocieri alternează, dar rezultatul mulțumitor vine din negocierea cooperantă. Raiffa (1982) atrage atenția însă că empatia și atitudinea cooperantă în negocierile integrative pot fi la fel de bine de orientare utilitaristă, căci pe termen lung aceste comportamente pot fi recompensate prin avantaje calculate.

Capitolul 3

MANAGEMENTUL PROCESULUI NEGOCIERII

3.1. Managementul unui proces complex

O gândire realistă despre negociere obligă la aprecierea ei ca un **proces complex**. În primul rând pentru că implică o multitudine de principii și actori, dar și elaborarea unor strategii și tactici. Spre deosebire de **târguială**, care este o interacțiune simplă, prin care cineva acceptă ceva, iar celălalt se învoiește că partenerul de târguială să primească ceva, un fel de “dă și ia” (Forsyth, 2002), în procesul negocierii trebuie manageriat un set de factori, precum locul, informația, timpul, resursele, puterea etc. Ori, cum s-a exprimat Stimec (2011: 4), “în orice negociere există o negociere a negocierii” care are rolul de a stabili regulile jocului. Managementul procesului negocierii se referă la secvențe și evenimente, la interacțiuni multiple și nu doar la o singură/simplă activitate (Fells, 2012). O negociere necesită o abordare managerială și pentru că, pe parcursul derulării negocierii, pot apărea situații în care negociatorii ies din cadrul prestabilit, dar trebuie să se mențină în preocuparea analizei opțiunilor/alternativelor, a explorării și căutării de noi soluții, a schimbului de idei, informații, concesi etc. și pentru realizarea obiectivelor .

Savage-Blair-Sorenson (2003) consideră că principalele elemente de luat în considerare în managementul unei negocieri sunt:

- *Evaluarea contextului negocierii;*
- *Alegerea strategiei de negociere;*
- *Strategii și tactici de negociere interactive.*

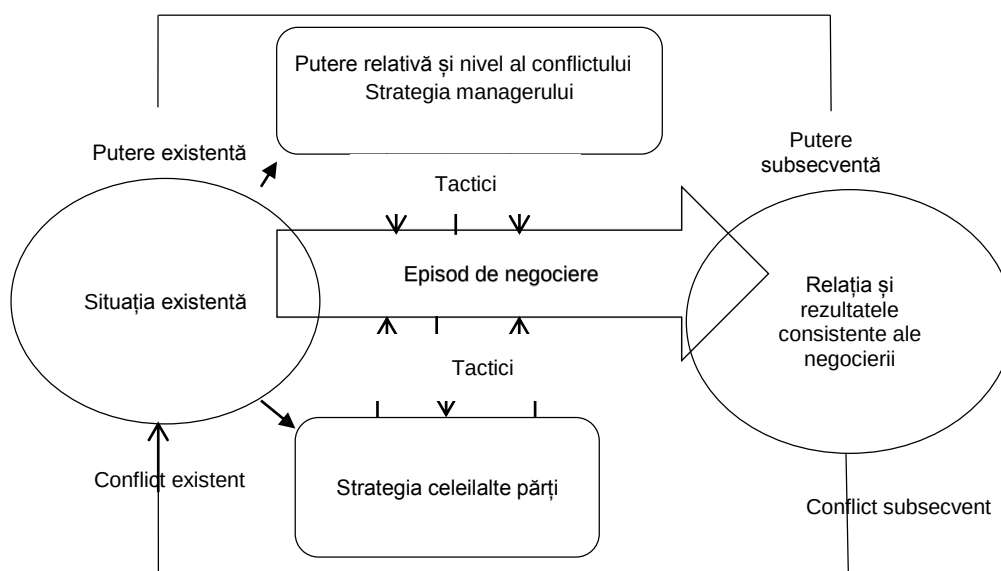
Contextul negocierii este elementul care asigură formatarea relațiilor și consistența rezultatelor. Tocmai de aceea, agreerea **principiilor** de negociere este un

pas obligatoriu întrucât contribuie la stabilirea cadrului în care urmează a se negocia.

Nivelurile existente ale puterii și ale conflictului influențează:

- (1) Relațiile dintre executanți și celelalte părți;
- (2) Strategiile pe care le vor alege (strategiile sunt implementate prin tactici adecvate, în funcție de obiective și de desfășurarea negocierii).

Figura de mai jos redă elementele ce creionează contextul unei negocieri (după Savage-Blair-Sorenson, 2003: 26):



Schema de mai sus înfățișează tehnicist, din perspectiva părților implicate în negociere și a obiectului negocierii, cadrul specific al procesului negocierii. Contextul negocierii este mult mai amplu și diversificat, cuprinzând și macro+micro climatul în care operează actorii negocierii, aspecte sociale și relaționale ale părților care negociază și ale negociatorilor, mediul cultural, stilul de viață, cadrul normativ (moral și legal), aspectul temporal și cel angajant etc. (Gherman, 1999). Spre exemplu, în cazul negocierilor comerciale și de afaceri, dar nu numai acestea, conjunctura se poate modifica accelerat, uneori ca urmare a unor evoluții la nivelul opiniei politice,

modificări ale sistemelor decizionale și, nu în ultimul rând, ca efect al acțiunii grupurilor de presiune și grupurilor de interese.

Cu atât mai mult negocierile care duc la parteneriate, deci se adresează și duratei medii și lungi, au nevoie de o bună evaluare a schimbărilor de context, pentru a nu fi afectată negativ îndeplinirea obiectivelor parteneriale. În acest scop, sunt avute în vedere procesul, potențialul creării de valoare și oportunitățile existente și/sau probabile. Mai mult, negocierile pentru parteneriate lasă deschisă calea restructurării continue a contextului, în așa fel încât să se adopte strategii și mai favorabile și să se poată obține rezultate și mai bune.

Situația negocierii se referă la complexul situațional care poate fi rezolvat prin negociere, de la relația între două sau mai multe părți până la rezolvarea conflictelor, de la decizia de a nu lupta deschis ci a găsi o soluție negociată până la managementul tangibilelor (ex. preț) și intangibilelor (ex. valori personale și emoții). Acestora se adaugă situația când părțile depind una de alta pentru a ajunge la un rezultat dorit, adică sunt *interdependente*. Acest tip de relație există în mediile sociale, economice, politice, culturale etc. explică, în mare măsură, și preferința actorilor acestor medii pentru *parteneriate*. Interdependența nu înseamnă că părțile dintr-o astfel de relație au exact aceleași necesități și dorințe, ci se caracterizează printr-un amestec de convergențe și conflictualități, iar îndeplinirea unor scopuri și interese poate fi rezultatul unei abordări competitive sau/și colaborative. Mai mult, fiecare tip de interdependență presupune o posibilă alternativă, ceea ce impune negociatorului să facă o muncă de cercetare intensă.

Spațiul negocierii este delimitat de zonele de divergență (ariile de dezacord actual sau potențial) și zonele de convergență (ariile de acord) ale părților negociatoare (Souni, 1998). În “jocul negocierii”, negociatorii vor încerca să extindă zona de convergență și să reducă zona de divergență. Așadar, spațiul de negociere are o dimensiune variabilă, negociatorii concentrându-se pe zona de divergență pentru a nu da prilejul îngustării zonei de convergență, pentru a realiza ZOPA, adică *zona de posibil*

acord. Menționăm că în interiorul zonelor de divergență este posibil să existe așa-numitele “zone interzise” care numai foarte rar sunt supuse schimbării.

Apelul la parteneriate apare din sublinierea alternativei ca părțile să lucreze împreună pentru a-și realiza aspirațiile și interesele. Astfel, părțile pot fi interesate în participarea comună la un proiect (Dupont și Audebert, 1994), negocierea partenerială utilizată fiind în toate fazele existenței proiectului, de la conceperea sa la programare și realizare, până la eventuale renegocieri de ajustare post-realizare proiect. Caire et al (2007) au în vedere inclusiv negocierile sociale care pot avea o multitudine de forme: negocieri interculturale/interetnice, negocieri manageriale/interne, negocieri de afaceri și chiar negocieri salariale. Pentru a-și depăși diferențele, părțile își pot influența deciziile și-și pot contura rezultatele printr-o *ajustare mutuală*, ceea ce presupune o disponibilitate permanentă pentru negociere, iar prin negociere sunt gestionate schimbări esențiale ale statutului părților și interacțiunilor/relațiilor între acestea (Lewicki et al, 2006). Lucrând împreună (în parteneriat) pentru găsirea soluției așteptate, părțile își satisfac interesul specific/individual, dar își optimizează și relația, satisfacția tuturor. Dent (2004) pledează pentru o înțelegere consensuală între părțile interdependente, iar o strategie care să ducă la realizarea parteneriatului s-ar inspira și din următoarele:

- creerea unei atmosfere de cooperare și de încredere,
- elaborarea unor criterii și standarde pe care părțile să și le însușească,
- tolerarea diferențelor,
- respect față de ideile tuturor, fără că aceasta să însemne acceptarea lor întocmai,
- evaluarea sugestiilor după ce sunt prezentate toate alternativele,
- opțiunea clară pentru soluții de tip câștig-câștig,
- dialog continuu până la obținerea consensului, fără presiuni de timp sau de altă natură.

Alegerea **strategiei de negociere** trebuie să fie realizată ținând cont de câteva elemente esențiale, precum stabilirea clară a obiectivelor, mediul de negociere, relațiile interumane etc.

Importantă este și realizarea permanentă a unei **monitorizări**, prin care “managerul de proiect” (Negociatorul Șef) și echipa de negociatori își redefinesc strategiile și tacticile în funcție de evoluția etapelor negocierii.

În general, orice negociator este orientat preponderent spre obținerea rezultatului estimat/dorit. De aceea, pe parcursul derulării unei negocieri este interesat să găsească tacticile potrivite situațiilor care-i apar în interacțiunea cu partenerul de negociere. Într-o astfel de mobilizare pentru eficiență maximă, negociatorul poate scăpa din vedere procesul de negociere ca întreg. Concentrându-se pe un anumit aspect al negocierii, se poate desprinde de cursul negocierii, în care trebuie să gestioneze mai multe lucruri, precum diferențele, explorările și schimburile. Fiind preocupat doar de obținerea propriului rezultat, negociatorul poate să uite că negocierea este o interacțiune între cel puțin două părți și că e necesar să se gândească și la perspectiva celeilalte părți. De aceea, considerăm esențial într-o negociere că fiecare negociator să se raporteze permanent la proces, nu doar la rezultat. Adesea, un atent management al procesului de negociere se poate dovedi un bun adiacent la construcția capacității de negociere. Pentru a nu scăpa din vedere întreg tabloul de negociere, adică procesul, Forsyth (2002) recomandă ca, în timpul desfășurării negocierii, negociatorul:

- să ia noțite,
- să rezume ideile și propunerile,
- să mențină o privire și spre tabloul general,
- să aibă permanent în minte obiectivele și scopurile,
- să țină situația sub control și mai ales prioritățile sale.

3.2. Pregătirea negocierii

Mousli (2003:150) consideră că negocierea înseamnă “95% pregătire, 5% inspirație”. Majoritatea teoreticienilor și practicienilor negocierii consideră că etapa **pregătirii** este definitorie pentru succesul ori insuccesul negocierii (Saner, 2005) → insistăm ca aceasta să nu fie expediată într-o scurtă întâlnire dinaintea intrării la masa negocierilor, ci să fie realizată metodic, sistematic și profesionist. Se spune că Henry

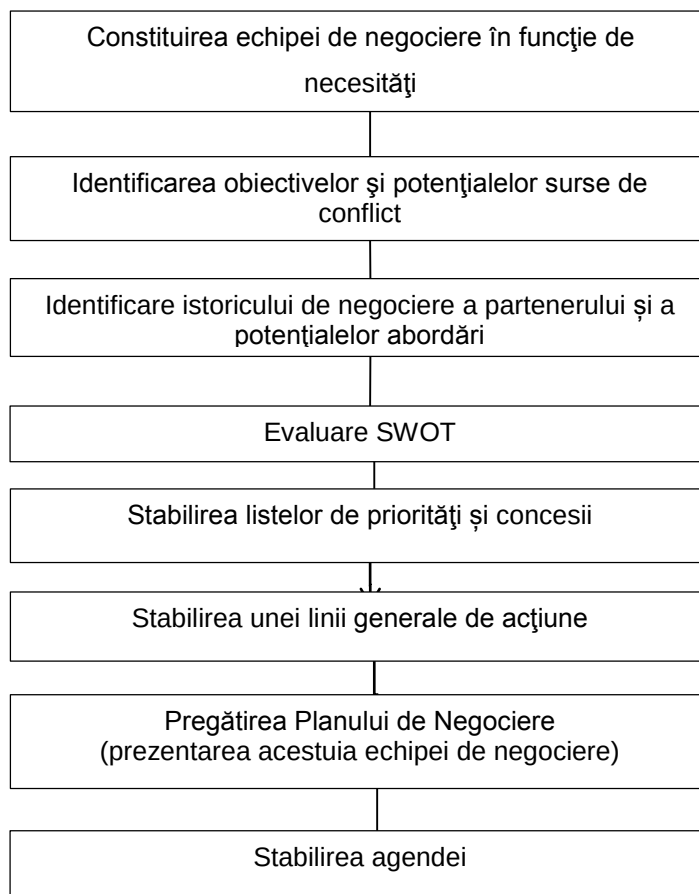
Kissinger ocupă jumătate din timpul afectat unui dosar de negociere etapei de pregătire și organizare a negocierii. Bourelly (2007) susține că o bună pregătire a negocierii permite elaborarea unei strategii benefice, găsirea celor mai eficiente argumente și propunerea tuturor scenariilor posibile. El recomandă realizarea unei liste de etape ce trebuie parcurse pentru o bună pregătire a negocierilor. Aceasta listă (numită *Sistemul Nego*) cuprinde: (a) definirea clară a obiectivelor de negociat; (b) evaluarea raportului de forțe; (c) selectarea celei mai bune opțiuni de negociere; (d) deciderea strategiei de negociere; (e) imaginea rolului pe care ar urmă să-l joace negociatorul; (f) pregătirea scenariului negocierii față-în-față. Cox (2012) pornește de la o veche învățătură care zice că “dacă nu reușești să te pregătești, atunci pregătește-te să nu reușești”. De aceea, și el propune o *listă tematică* a pregătirii negocierilor care include aspectele referitoare la identificarea situației, care e scopul, ce fel de conflictualitate trebuie rezolvată, spațiul impactului acesteia, dacă e nevoie de negociere, părțile implicate (inclusiv o posibilă terță parte), gradul de urgență, unde să se negocieze, influența publică, cine este factorul decizional, care sunt posibili sprijinitori. Acestor elemente ar mai putea fi adăugate și altele, precum evaluarea cât mai multor alternative și a impactului convergențelor și diferențelor. După cum se vede, o pregătire serioasă a procesului negocierii permite și un demers anticipativ consistent, ceea ce este deosebit de important în derularea negocierilor. Lempereur și Colson (2005) susțin că în etapa pregătitoare trebuie “imaginate” și soluțiile potențiale, pornind de la câteva condiționalități:

- 1) să răspundă concret la problemele puse de negocieri;
- 2) să se adreseze motivațiilor identificate pentru părțile în negociere;
- 3) să fie propuse pentru discutarea la masa negocierilor;
- 4) să se estimeze care soluții este mai bine să fie abordate informal;
- 5) evaluarea gradului de aplicare, în perioada post-negociere, a soluțiilor care ar putea fi agreate prin negociere.

Proiectul de negociere Harvard recomandă negociatorului ca încă înainte de începerea negocierilor să gândească un proiect de acord (**acord-cadru**) care să aibă forma și conținutul convenabile (Fisher-Ury-Patton, 2007). Un astfel de acord-cadru este un bun mijloc că întreaga atenție a negociatorului să se concentreze pe scopul și

interesele negocierii, este atât un punct de plecare cât și un program de realizare a negocierii.

Sistematizând tematica de mai sus, o posibilă abordare a etapei de **pregătire** a negocierilor ar include și elementele din tabelul de mai jos:



Alternative la **negociere** (Kennedy, 1998; Fells, 2012) sunt luate în considerare atunci când mizele nu sunt foarte mari sau raporturile de forță sunt atât de constrângătoare încât exclud posibilitatea purtării unor tratative sau relațiile sunt atât de deteriorate încât nu lasă loc dialogului. În asemenea situații se poate face apel la alte instrumente de facilitare a intrării în dialog și apoi în negocieri propriu-zise. Între astfel de metode amintim:

1. **Arbitrajul:** metodă adesea folosită atunci când nu se poate ajunge la un acord; nepopulară pentru că reduce influența negociatorului și, în lipsa unei baze legislative de aplicare, are toate șansele să nu producă rezultatele scontate.
2. **Medierea:** este o formă de implicare a unei terțe părți (Fells, 2012), în cazul aplanării unei dispute; poate fi facilitativă sau evaluativă și este practică frecvent atât în

rezolvarea disputelor între state cât și în relațiile comerciale și economice; uneori este folosită și în procesul de negociere, îndeosebi în momente de impas.

Când este vorba de negocieri complexe, cum sunt negocierile pentru realizarea parteneriatelor, negocierile multilaterale, negocierile internaționale etc. un aspect foarte util al pregătirii consta în **asigurarea logisticii** (Mousli,2003). În funcție de locul desfășurării negocierii și de amploarea/miza ei, este important că reuniunea să beneficieze de documentele necesare, acestea să fie distribuite cui trebuie și la momentul potrivit, iar toate tipurile de materiale preconizate a susține argumentația și soluțiile inițiate să fie la locul lor. Firește că echipamentul de sală trebuie să fie funcțional, iar instrumentele de comunicare/informare/documentare să fie operaționale (inclusiv legăturile telefonice, media socială, Intranet, Internet etc.). Este de maximă utilitate stabilirea unui sistem de comunicare în rândul echipei de negociere, între negociatori și experți și între negociatori-factori decidenți/mandatantul (dacă e cazul) ca și asigurarea accesului la bănci de date ori adrese electronice etc. O bună pregătire a logisticii negocierii poate asigura nu doar confortul și echilibrul negociatorilor, dar și o derulare în condiții optime a etapelor procesului de negociere.

3.3. Principiile negocierii

Negocierea negocierii (Delivre, 2003) se referă la stabilirea procedurilor de interacțiune a negociatorilor, pregătește primele intenții relaționale și include, încă din faza pregătitoare a procesului negocierii, propunerea și agreerea unui set de principii și reguli pe bază cărora să se desfășoare negocierea. Acest set se referă la:

- valori generale care trasează cadrul desfășurării negocierii (Deac, 2002);
- reguli scrise, dar și „reguli nescrise” în bază cărora se poate declanșa, se poate susține și se poate încheia o negociere;
- fundamentează procesul;
- condițiile cu valoare de idei directoare;
- recunoaștere și acceptare de părțile implicate;

- conferă legitimitate procesului;

***Principii fundamentale** (cf. Deac, 2002):

- Principiul schimbului;
- Principiul reciprocității;
- Principiul preemțiunii;
- Principiul listei de criterii;
- Principiul acordului;
- Principiul abilitării;

1. Principiul schimbului:

- permite o “victorie dublă”, prin care ambele părți își pot manifesta interesele și atinge obiectivele;
- formula **win-win** (câștigător-câștigător): fiecare parte are de câștigat de pe urmă schimbului de concesi;
- permite confirmarea legitimității intereselor ambelor părți;
- presupune că fiecare parte să-și înțeleagă în întregime propriile obiective (ierarhizându-le în ordinea importanței) precum și pe ale celeilalte părți;
- presupune ascultarea și înțelegerea intereselor părții celeilalte fără idei preconcepute;
- implică o participare activă a părților la rezolvarea divergențelor apărute între ele;
- guvernează acordarea de concesi atunci când acestea sunt necesare și nu există altă modalitate de atingere a obiectivelor.

*** Observații:**

- **Principiul schimbului** nu implică ideea transparenței absolute și deci nu presupune genul „corectitudine”, de natură să oblige negociatorii să își declare fățiș interesele;
- Există un **spectru extins** de manifestare a tehnicilor și practicilor de negociere care au la bază principiul schimbului;
- Gama diametral opusă de atitudini și tehnici de purtare a tratativelor, ce poate apărea în preferința negociatorilor celor două părți.

2. Principiul reciprocității:

- obiectul supus negocierii se cere să fie „împărțit” (**obiectul** negocierii poate fi, adesea, o serie de drepturi sau de abilitări pe care ambele părți se consideră îndreptățite să le exercite);
- se negociază domeniile de reciprocitate, condițiile/domeniile în care părțile își pot exercita drepturile dobândite;
- nu este nevoie că una dintre părți să-și cedeze prerogativele celeilalte: trebuie doar să își exprime acordul că și cealaltă parte să se poată servi de acestea;
- cu toate acestea, se reconfigurează (redivizează) domeniile/intervalele în care se pot exercita aceste concesi;
- *concesia, colaborarea, înțelegerea obiectivelor celeilalte părți* – punctele cheie ale negocierii bazate pe principiul reciprocității;

*** Exemple:**

- negocierile dintre sindicate și patronate despre selecționarea și promovarea personalului;
- negocierile dintre coproprietarii unui bun imobiliar;
- discuțiile dintre membrii unui juriu/unei comisii; etc.

*** Observație:** Principiul reciprocității cere, adesea, o verificare și o confirmare continuă a legitimității: orice drept obținut de una dintre părți repune în discuție drepturile celeilalte părți=>are capacitatea de a reactualiza obiectul supus negocierii;

3. Principiul preemțiunii:

- se referă la momentul de oportunitate a negocierii: trebuie să preceadă și nu să urmeze schimbul/transferul/împărțirea obiectului negocierii=>în caz contrar, negocierea nu se mai produce în același context și nu mai prezintă aceeași miză (ex: semnarea contractului ce face obiectul discuțiilor, executarea prealabilă a serviciilor negociate, transferul bunului de interes etc.);
- negocierea nu se mai poate purta în aceleași condiții dacă, între momentul manifestării interesului față de obiectul discutat și cel al demarării propriu-zise a tratativelor, relația dintre părți se schimbă radical;

- corelat cu ideea de **oportunitate** a negocierii = pretinde fiecărei părți să se angajeze în negociere atunci când:

- **mediul de negociere** îl avantajează cel mai mult;
 - exprimarea intereselor reprezintă o **reală** oportunitate;
 - pierderile și câștigurile celor două părți sunt previzibile;
- * **Observație:** Negocierile în care nu se respectă principiul preemțiunii pot crea insatisfacții de partea cel puțin uneia din părți;

4. Principiul listei de criterii:

- chiar dacă negocierea încearcă rezolvarea unui conflict de interese, tratativele nu au, decât arareori, un caracter cu adevărat **antagonist**;
- **dezacordurile** existente trebuie identificate, conștienți fiind că interesele pot fi, cel mai adesea, satisfăcute în urmă negocierii;
- se inventariază potențialele situații de dezacord și se constituie lista unor criterii unanim acceptate, utilizabile ulterior în vederea satisfacerii intereselor;
- **listele de criterii** (elemente referitoare la natura și conținutul dezacordului, tendințele conflictului, algoritmi de negociere) devin principii în baza cărora se vor desfășura negocierile în acel domeniu -> în mod firesc, acestea țin cont de legislație, coduri, acorduri, protocoale etc.
- principiul listei de criterii permite părților să stabilească de comun acord mijloacele care le vor reglementa interesele, în mod cât mai obiectiv=>conferă negocierilor consecvență.

*** Observații:**

- Listele de criterii fac, la rândul lor, obiectul unor negocieri; ele pot fi revizuite (tot prin negocieri);
- Existența unor asemenea liste nu garantează implicit soluționarea tuturor conflictelor de interese și divergențelor ce pot apărea (recursul ocazional la instanțele de judecată este mărturie în acest sens);
- Listele de criterii = revizuite uneori chiar înaintea demarării procesului de negociere, **nu vor fi contestate de-a lungul procesului de negociere;**

- Totuși, deși acceptate de ambele părți, la începutul negocierilor, se poate constata că respectivele criterii nu au niciodată exact aceeași valoarea pentru ambele părți și nu e de așteptat să fie invocate în același sens.

5. Principiul acordului:

- caracterizat de o puternică doză de încredere între părți, întrucât există cazuri în care părțile, deși au încheiat un acord de principiu, nu au redactat documente scrise;

*** Acordul de principiu** (nefinalizat prin documente scrise): caracteristic comunităților în care:

- legăturile de cooperare sunt puternice;
- etica morală și profesională este strictă;
- normele etice și codurile de onoare sunt ferme;
- încrederea reciprocă este solidă;
- au la bază o istorie pozitivă de interacțiuni.

Remarcă - Obligațiile ce decurg dintr-un asemenea acord nu pot fi renegate de părți, chiar și în condițiile înexistenței documentelor scrise și/sau a martorilor la înțelegerea verbală, căci afectează grav relația partenerială de afaceri, politico-diplomatică sau socială.

*** Acordul finalizat prin documente scrise:**

- are în vedere nu doar formalizarea unei înțelegeri, ci și aplicarea acesteia (Prutianu, 2007);
- document cu valoare juridică (în general);
- stipulează toate clauzele stabilite de negociatori;

6. Principiul abilitării:

- părțile nu se implică nemijlocit în procesul de negociere, acesta din urmă revenind unei **echipe de negociatori**;

*** Negociatorii:**

- persoane abilitate/mandatate de către părți pentru a le reprezenta/negocia interesele;
- formulează obiectivele și planul de negociere, având misiunea de a le concretiza;
- între negociator și partea reprezentată = încredere absolută;

* Capacitatea de a negocia:

- dependentă de modalitatea (privată sau publică) în care părțile implicate sunt afectate de obiectul negociat;
- dacă interesele generate afectează strict părțile interesate => negociere privată;
- în situația în care se aduce atingere și altor părți, neimplicate direct în negociere (însă afectate de rezultanta acestora)=> negociere publică;

* Observații:

- negocierile **publice** presupun o putere de negociere diferită: solicită mai mult efort, întrucât interesele aflate în joc sunt mai numeroase; **publicul** devine un **arbitru extern** al procesului de negociere, interesat de menținerea unui mediu de negociere cât mai deschis și mai obiectiv;
- negocierile **private** implică, prin comparație cu cele publice, un efort mai puțin stresant din partea negociatorilor, puterea de negociere a acestora fiind, de asemenea, sporită;

Principii operaționale

Mousli (2003) propune un set de “principii operaționale”, cu care se întâlnește negociatorul în procesul negocierii. Le redăm deoarece sunt adaptate și negocierilor pentru realizarea parteneriatelor:

- A considera diversitatea ca o șansă;
- A fi convins că un conflict poate lăsa loc normalității;
- A apela la negociere pentru menținerea diversității și a transforma conflictul în oportunitate;
- “A fi pregătit întotdeauna pentru a negocia, dar a nu negocia niciodată fără a fi pregătit”(p.33);
- A căuta să realizezi interesele pe termen scurt, dar și obiectivele de durată lungă;
- A fi coerent cu propriile obiective;
- A respecta partenerul de negociere, a înțelege obiectivele sale, dar fără a renunța la propriile obiective.

Este cunoscut faptul că nu toți negociatorii atașează o importanță similară respectării principiilor. Desigur, negocierea integrativă și mai ales cea principială susțin

necesitatea elaborării, adoptării și urmăririi principiilor. În schimb, unii adepți ai negocierii distributive, precum Krief (2008), consideră o eroare să te raportezi la principii ca și la lege. Dimpotrivă, ei înțeleg negocierea ca “o luptă care se desfășoară cu cuvinte” (Krief, 2008: 88) și în care nu trebuie să te antrenezi până când nu ai toate “cărțile” și până când atuu-rile “adversarului” nu-ți spun că angajarea în negociere te duce doar pe tine la câștig sigur.

3.4. Stabilirea obiectivelor

a) Obiectivele negocierii

Soluția la care se ajunge în negociere trebuie să ducă la îndeplinirea obiectiv/ului/elor negocierii. În funcție de categoria de negociere adoptată (competitivă, cooperantă, integrativă etc.) și obiectivele stabilite inițial se cataloghează în câteva tipuri, cu care negociatorul joacă în spațiul de negociere. Sustag, Ignat (2010) propun să fie luate în considerare următoarele **tipuri de obiective**:

- **de importanță mare** – este acela fără îndeplinirea căruia nu apare disponibilitatea de a se ajunge la o înțelegere prin respectiva negociere;
- **de importanță medie** – este importantă, dar nu condiționează decizia negociatorului;
- **de importanță scăzută** – poate fi sacrificat în negociere;
- **maxim** – urmărește obținerea celui mai bun rezultat în negociere;
- **minim** – adică cel mai modest rezultat admisibil, dincolo de acesta negocierea nemaiaivând sens;
- **țintă** – este cotel drept cel mai realist rezultat care se poate obține din negociere.

Modele de stabilire a obiectivelor negocierii:

1. Modelul SMART - este unul dintre cele mai recomandate în literatura de management (numele i-a fost dat prin utilizarea inițialelor următoarelor cuvinte din limba engleză):

- **Specific** – concret și clar;

- **Measurable** – măsurabil;
- **Achievable** – realizabil, omeneste posibil;
- **Realistic** – realizabil cu resursele disponibile;
- **Timely** – acomodat circumstanțelor temporale, aplicabil în timpul convenit (Prutianu, 2007).

2. Modelul NLP (Neuro-Lingvistic Programming) - este un alt model util în definirea obiectivelor, preluat din tehnicile programării neurolingvistice. Pașii realizării acestui model sunt următorii (Prutianu, 2007):

- a conștientiza obiectivul și a-l delimita de efecte colaterale;
- a formula obiectivul în termeni pozitivi;
- a verifica posibilele efecte negative provocate asupra altora de atingerea respectivului obiectiv;
- reprezentarea senzorială a obiectivului .

Reguli de stabilire a obiectivelor unei negocieri (cf.Prutianu, 2007):

Regula 1 - BATNA

- * este acronimul de la *Best Alternative To a Negotiated Agreement* („cea mai bună alternativă la un acord negociat”);
- * când partenerul de negocieri nu va fi dispus să ajungă la un acord, BATNA devine cea mai bună soluție;
- * este o resursă a puterii în negociere;
- * când BATNA este modestă, riscul în negociere este mic, iar când BATNA este crescută negociatorul trebuie să performeze foarte bine;
- * BATNA este unul dintre cele mai importante elemente referențiale ale negociatorului pe parcursul derulării negocierii, căci sub nivelul ei practica negocierii nu mai are sens

Regula 2 - un obiectiv corect este specific și măsurabil;

Regula 3 - un obiectiv corect este realist;

Regula 4 - un obiectiv corect este ancorat în timp;

Regula 5 - un obiectiv corect permite monitorizarea și evaluarea gradului de îndeplinire;

Regula 6 - un obiectiv corect implică și desemnarea responsabililor cu îndeplinirea sa;

Regula 7 - un obiectiv corect este formulat în termeni pozitivi;

Regula 8 - un obiectiv corect este specificat în termeni senzoriali;

Regula 9 – pentru un obiectiv așteptat=> ieșirea din situații „fără ieșire”;

Regula 10 - un obiectiv bun rezistă la critică .

a) Prospectarea soluțiilor

Negocierea - este percepută de Keenan (1998) că o asociere între doi parteneri, în scopul găsirii unei soluții la o problemă comună;

* **Soluția** se va putea identifica numai în momentul în care ambele părți sunt clar lămurite în privința interesului real pe care-l urmăresc:

- ✓ **Stabilirea propriilor țeluri și priorități** este obligatorie (ex: dezvoltarea afacerii personale = negociere privată; îmbunătățirea nivelului de trai al unei comunități = negociere publică);
- ✓ **Obiectivele fixate** = suficient de înalte pentru a asigura marja unui eventual joc al compromisurilor
 - * **Se impune:** evaluarea și clasificarea propriilor interese, pornind de la identificarea clară a nevoilor, dorințelor și motivațiilor, în ordinea priorităților:
 - **Maximum** ce poate fi obținut, inclusiv acele elemente mai puțin fundamentate;
 - **Minimum** acceptabil: obiectivele care se cer neapărat atinse, altminteri fiind preferabilă neimplicarea în procesul de negociere;
 - **Elementele de schimb:** cele care pot constitui obiectul unor concesi, de-a lungul procesului de negociere;
 - **Alternativa:** calea de urmat în cazul în care negocierile nu duc la un rezultat favorabil;
 - * **Stabilirea propriilor obiective** se cere a fi dublată de sondarea obiectivelor părții celeilalte, cunoașterea detaliată a acestora oferind șanse sporite de reușită =>acest lucru presupune:

- analizarea comportamentelor și acțiunilor trecute ale partenerului;
- empatizarea cu acesta din urmă, în vederea înțuirii acelor obiective nemărturisite;
- anticiparea problemelor pe care partenerul le-ar putea întâmpina precum și modul în care ele s-ar putea soluționa;
- anticiparea concesiilor pe care partenerul ar putea fi dispus să le facă precum și propria „contraofertă”;
- conceperea unei liste de concesi ce pot fi făcute în ordinea gradului de interes pe care acestea îl prezintă (ideal=cât mai mic pentru partea în cauză, cât mai mare pentru partea cealaltă).

Recomandare: În vederea stabilirii acestor obiective este recomandabilă stabilirea unui contact preliminar cu partea cealaltă. O întâlnire *neoficială* cu partenerii de negociere permite:

- aflarea răspunsurilor la o serie de întrebări legate de pretențiile acestora;
- înțelegerea propriilor dorințe și ale celeilalte părți pentru a fi transpuse în obiectivele stabilite;
- prefigurarea soluției optimale;
- testarea șanselor dezvoltării unei relații de colaborare;
- sporirea șanselor că partenerii să se aprecieze reciproc și să înțeleagă mai bine viziunea celuilalt;
- creșterea confortului relațional în discuțiile ulterioare (formale);

3.5. Informare și documentare

Stark și Flaherty (2008) consideră că negocierea este un proces de lungă durată, care începe cu mult înainte de întâlnirea partenerului de dialog, în cadrul formal al negocierii, iar etapa pregătirii include un efort susținut de documentare și de colectare/selectare de informații:

- *Informațiile* = pentru definirea și argumentarea propriilor obiective, dar și despre scopurile și percepțiile partenerului de negociere (Lewicki-Hiam, 2008)
- *Cunoașterea* cât mai bună a partenerului de negociere înseamnă o cantitate cât mai mare de informații despre “cealaltă parte” (cf. Lewicki et al., 2006), informațiile preliminare despre cealaltă parte ar trebui să includă date despre strategii și tactici, resurse, subiecte de abordat, tehnici de negociere, despre interese și aspirații, alternative și linii de rezistență, ținte și obiective, reputație și stiluri de negociere preferate, despre constituent/organizația care l-a mandatat, motivații și limitări sociale, culturale și personale);

- “Dacă știi mai puțin despre subiectul aflat în discuție decât partenerul de negociere, riști” (Stark, Flaherty, 2008: 42) => De regulă, partea care deține cele mai consistente informații are șanse să obțină rezultatul scontat;

- Cantitatea și calitatea informațiilor deținute de negociatori indică cel mai bine diferențele existente între ei, în ceea ce privește interesele, prioritățile și motivațiile => în funcție de perceperea corectă a acestora se realizează, în timpul negocierii, un schimb de informații între negociatori care ajută la înțelegerea cât mai clară a intereselor reale și a diferențelor pe care negociatorii trebuie să le trateze (Fells, 2012);

- Fază tratării diferențelor în negocieri este esențială pentru evitarea impasului, chiar și dacă au caracteristicile unei abordări competitive (depinde de managementul procesului negocierii).

*** De evitat:**

- concepția conform căreia negocierea este o simplă interacțiune între părți;
- supraevaluarea personală, a mandatarului sau negociatorului, constând în supoziția că “se descurcă la fața locului” sau că are suficiente informații (cantitativ și calitativ);
- vulnerabilitatea rezultată din intrarea în negocieri doar cu informațiile pe care partenerul de negociere a vrut să le știe;
- eroarea larg răspândită a neanticipării informațiilor de care este nevoie (conștientizarea lipsei lor doar în momentul negocierii);

*** De reținut:**

- Pe parcursul negocierii, partenerul aproape sigur își va disimula interesele și motivațiile reale-> șansele de a afla informații în timpul discuțiilor sunt mici (Stark, Flaherty, 2008);
- Este bine că negociatorul să adreseze întrebări deschise prin care să obțină cât mai multe date, informații complementare (așa-numitele întrebări de sondare) => uneori se recomandă practicarea așa-numitei “negocieri investigative” (Harvard, 2011);
- **Negocierea investigativă** nu urmărește doar obținerea sau clarificarea informației, ci ajută la transformarea negocierii competitive într-una colaborativă, prin generarea încrederii, atitudinii cooperante și creerea de valoare care să mulțumească toate părțile;
- Întrebările negociatorului nu sunt doar pentru a găsi informații, ci și pentru a sugera ceva partenerului, pentru a-l educa, pentru a-i da o temă de reflecție, pentru a-ți declara o anumită poziție, pentru a obține un angajament, chiar pentru a apropia părțile aflate în negociere (Dawson, 2007);
- Este recomandabil a fi studiate aprofundat și posibilele influențe care pot veni dinspre diferite grupuri de interese sau grupuri de presiune.

Informațiile se caută în toate sursele disponibile (cu cât mai variate, cu atât mai bine), într-un demers sistematic de documentare, atât în faza pregătitoare cât și în timpul desfășurării negocierilor => sunt apoi analizate în vederea stabilirii validității și aplicabilității lor.

3.6. Analiza negocierii

Informațiile și documentele colectate, în vederea desfășurării procesului negocierii, pot fi integrate în două categorii:

- **Informații de bază** = cele mai relevante în procesul negocierii (referitoare la partener, interesele sale, mijloacele probabile de care el s-ar putea servi), trebuie să provină de la surse ce se bucură de o înaltă credibilitate;

- **Informații auxiliare** = informații cu un grad mai redus de relevanță pentru obiectivele stabilite, dar care pot prezenta un interes situațional (categorisirea lor, în funcție de moment+ evoluția contextului negocierii și obiectivele vizate);

Datele astfel colectate și sortate vor fi analizate întotdeauna în mod relaționat (în funcție de alte elemente ale negocierii), producând cunoaștere și dând procesului de negociere soliditate și seriozitate în pregătire, precum și consistență în elaborarea și evaluarea unor

- strategii de comunicare;
- angajamente;
- criterii;
- alternative;
- elemente conjuncturale care pot apărea în discuție în mod „neșteptat”.

Înțelegem de la Lewicki și Hiam (2008) că sensul analizei datelor/informațiilor colectate pentru procesul de negociere este urmărirea **rezultatului** și **relației**. În mod realist, când analizăm posibilul **rezultat** trebuie să avem în vedere atât ce se poate câștiga, cât și ce se poate pierde; în ceea ce privește **relația**, este recomandabil să se evalueze prezentul, dar și viitorul. Pentru aceasta, negociatorul recurge la *perspectiva analitică*, ceea ce presupune analiză din mai multe perspective (Raiffa, 2002) și îmbinarea între căutările analitice și capacitățile cognitive. Tot Lewicki și Hiam (2008) atrag atenția asupra faptului că uneori negociatorul (mai ales cel începător) se gândește doar la **câștig**, de cele mai multe ori acesta fiind definit prin preț sau efect financiar imediat. Îndemnul este să fie privit “câștigul” sub multiple aspecte, între care menționăm:

- realizarea obiectivelor în gradul cel mai înalt posibil;
- obținerea rezultatului dorit, deodată cu sprijinirea celeilalte părți;
- chiar având scopuri deosebite, ambele părți pot câștiga;
- sprijin reciproc pentru că toate părțile să-și atingă obiectivele;
- construirea și consolidarea relației cu partenerii de negociere;
- poate fi un câștig să eviți conflictualitatea;

- ajungerea la cooperare și coordonare este un obiectiv mai greu de atins, dar cu potențial de câștig enorm;
- dezvoltarea parteneriatului poate asigura avantaje în durată.

Se observa cât de mult se pune accent pe ceea ce Delivre (2003) numește *analiza tranzacțională* a negocierii, adică felul în care se intră într-o relație și schimbările relaționale, numite tranzacții. Dar dacă în limbajul comercial tranzacție înseamnă un schimb de bunuri, analiză tranzacțională în negociere acordă importanță la ceea ce se întâmplă *între* persoanele implicate în negociere, precum și la ceea ce se întâmplă *în* respectivele persoane ori entități.

Conform evaluării autorilor negocierii principiale, “câștigul” în negociere constă în rezultate foarte bune și pe termen lung în materia substanței negociate, obținute cu cost minimal, inclusiv în ceea ce privește relațiile umane (Fisher-Ury-Patton, 2007). Dar negocierile au și un “cost” care include timpul și efortul pe care partenerii de negociere (ne referim aici și la entitățile mandatante) le depun pentru a se ajunge la o înțelegere/tranzacție (Stark, Flaherty, 2008). Ca atare, în analizarea negocierii e nevoie să fie evaluate și “costurile” directe pentru ducerea unei anumite negocieri.

Analiza negocierii nu trebuie să se reducă doar la aspectul tehnicalității sau la previziunea rezultatului. Așa cum o negociere se derulează într-un context social larg, tot așa și analiza negocierii se extinde spre cadrul macroeconomic, financiar, social, politic și cultural, adică în zonele unde negociatorul explorează adecvarea soluției cu realitatea. Este, totodată, deosebit de important pentru procesul de negociere să aibă analiza cadrului juridic, cel care delimitează spațiul/perimetrul interacțiunii părților care negociază. Nu în ultimul rând, se impune analiza contextului cultural de care depind multe elemente de aplicabilitate a strategiei de negociere și de atingere a obiectivelor pentru care s-a intrat în negociere. Pentru Stimec (2011), analiza sistemului de negociere include cinci elemente fundamentale: actorii, structura, strategia, procesul, rezultatul. Raiffa (1982) insistă asupra importanței analizei sistematice pentru negociator. El crede că, alături de abilitățile personale, capacitatea analitică a negociatorului este de mare ajutor în derularea procesului negocierii. Aceasta pentru că apelul la raționalitate face parte din “jocul negocierii”, iar folosirea creativității și

gândirii analitice îmbogățește negociatorul cu tehnici și metode eficiente de negociere. Printr-o analiză pluridimensională și sistematică a negocierii se înțelege mai bine realismul obiectivelor părților implicate în negociere, este perceput cât mai corect partenerul de negociere și se ajunge la cunoașterea posibilelor consecințe ale rezultatului negocierii.

3.7. Strategizare și tactici în negociere

Definirea strategiei:

- este acel mijloc de a organiza și de a pune în lucru elementele și demersurile susceptibile de a favoriza obiectivele urmărite; Fisher-Ury-Patton (2007: 221) spun că “strategia este o funcție a pregătirii”;
- încorporează trei componente: viziune, ținte și vectori;
 - presupune folosirea tuturor resurselor și mijloacelor disponibile în vederea asigurării succesului în negociere;
 - asigură proiecția echilibrului de putere între părțile care negociază;
- este diferită pentru fiecare negociere și, desigur, ține cont de condițiile concrete ale fiecărei negocieri.

Opțiunile strategice în negociere depind și de gradul de complexitate a procesului de negociere. Negocierile *bilaterale* (între două părți) sunt mai simple, pe când cele *multilaterale* (între mai mult de două părți=multipartite) sunt mai complicate (Lewicki et al., 2006). Aceasta pentru că implicarea mai multor părți presupune o organizare mai amplă (vezi negocierea în cadrul conferințelor, summit-urilor), mai multe chestiuni tematice și perspective, o informare/documentare mai bogată și diversă, un cadru procedural care poate fi destul de complicat (mergând de la activitatea bilaterală la cea a eventualelor grupuri), un mediu social diferențiat și dinamic, ceea ce influențează demersul relațional și al constituirii coalițiilor, iar timpul necesar tuturor dezbaterilor și aranjamentelor poate fi destul de lung. De aici rezultă că o negociere multilaterală solicită o strategie mai complexă, conținând aspecte dedicate construcției relațiilor, proceselor decizionale, comunicării și implementării etc.

Gândirea strategică → în negociere nu este suficient să beneficiezi de o strategie, la elaborarea căreia în mod sigur a contribuit și negociatorul = este hotărâtor ca negociatorul să aibă o gândire strategică articulată. Feels (2012) înțelege prin gândirea strategică a negociatorului setul de opinii și atitudini care caracterizează în bună măsură conduita sa în procesul de negociere, respectiv:

- a gândi înainte de a acționa,
- a gândi și în termenii celeilalte părți,
- a gândi după ce ai acționat,
- a gândi și regândi conținutul propriei strategii în funcție de evoluția și complexitatea procesului.

Conținutul strategiei:

- Are în vedere patru aspecte centrale (Pistol, 1999):

a) *stabilirea priorităților și a obiectivelor* - prioritățile vor fi identificate și ordonate într-o aranjare care va permite negociatorului să le claseze în *principale* și *secundare*;

b) *stabilirea viziunii de ansamblu a negocierii* – are în vedere gândirea felului în care negociatorul (echipa) va interacționa cu partenerul de negociere, ținându-se seama de context, capacitate, alternative, riscuri etc.;

c) *alegerea mijloacelor de acțiune și a cadrului negocierii* – se referă la întreg instrumentarul necesar elaborării și realizării procesului de negociere, pornind de la componența echipei, logistică, tehnicile și metodele, resursele de putere, mandatul de putere etc.

d) *identificarea soluțiilor de repliere* - schimbările de directive care se pot solicita în cursul negocierii, datorită evoluțiilor imprevizibile și opțiunilor lansate pentru rezolvarea problemei aflate în negociere. Pentru că nu există certitudinea funcționării propriei strategii în interacțiunea cu cealaltă parte, care poate veni cu o abordare “surpriză”, este indicat să nu fii ancorat doar într-o “strategie unică”, ci să poți acomoda strategia inițială spațiului concret de negociere; până la urmă, strategia negociatorului este decisă și de cea a partenerului (Caire-Elias-Lakehal, 2007).

Tipuri de strategii aplicabile în negociere:

Înainte de selectarea unei strategii de negociere, un manager/negociator trebuie să identifice clar propriile **interese** și interesele organizației/conștituentei. Aceste interese vor da formă răspunsurilor la două întrebări de bază:

- (1) Este important și consistent rezultatul?
- (2) Este relația importantă?

Orice negociator ar spune că vrea să realizeze interesele care privesc substanța negocierii (termeni, condiții, cantități, informații noi, responsabilități etc.). În același timp, ar fi interesat și de relația cu cealaltă parte (echilibru, facilitarea comunicării, încredere, acceptabilitate ori respingere, înțelegere reciprocă etc.). Aceasta deoarece un rezultat convenabil/optimal înseamnă că părțile din negociere și-au proiectat substanța negocierii nu doar în prezent, ci mai ales în viitor, iar atingerea ei depinde mult de relația între parteneri, de multe ori chiar de negocieri viitoare. Fisher-Ury-Patton (2007: 46) susțin că în situația unor relații pe termen lung, “desfășurarea relației este mult mai importantă decât rezultatul (n.n. = substanța) unei anumite negocieri”.

Din aceste răspunsuri pot rezulta și următoarele **strategii unilaterale**:

- Colaborarea bazată pe încredere,
- Competiția în cadrul firmei,
- Subordonarea deschisă,
- Evitarea activă.

Aceste strategii sunt denumite **unilaterale** pentru că, atunci când le folosesc, managerii iau în considerare doar propriile lor interese sau interesele organizațiilor proprii, ignorând, pentru o perioadă, interesele celeilalte părți. Figura de mai jos redă aceste strategii unilaterale (Savage- Blair-Sorenson, 2003: 27):

Este consistența rezultatului importantă pentru manager?

Da

Nu

<i>Strategia C1</i> Colaborarea de încredere	<i>Strategia S1</i> Subordonarea deschisă
--	---

Da

Nu	Atunci când cele două tipuri de rezultate sunt la fel de importante <i>Situația 1</i>	Atunci când prioritare sunt rezultatele referitoare la relații <i>Situația 2</i>
	<i>Strategia P1</i> Competiția din firmă Atunci când prioritară este consistența rezultatelor <i>Situația 3</i>	<i>Strategia 4</i> Evitarea activă a negocierii Atunci când niciunul din cele două tipuri de rezultate nu sunt importante <i>Situația 4</i>

Strategiile unilaterale prezentate în figura anterioară sunt similare stilurilor de management al conflictelor sugerate de lucrările lui Blake și Mouton (1970), Hall (1986) și Kilmann și Thomas (1975). Dacă suntem de acord că personalitatea și preferințele de management al conflictului influențează abilitatea unei persoane de a negocia, selecția de termeni anterioară reflectă centrarea pe strategii, nu pe stiluri. De exemplu, unii autori utilizează termenul de *subordonare* pentru a se referi la o strategie similară unui stil de management al conflictului denumit *acomodare* (Kilmann-Thomas, 1975), *netezire* (Blake - Mouton, 1970) sau *pro-pierdere* (Hall, 1986).

Prin urmare, amintiții autorii consideră că indivizii adoptă diferite strategii de negociere în funcție de contextele relaționale. Succesul unui manager/negociator, prin utilizarea strategiilor unilaterale, constă în abilitatea acestora de a-și expune un cât mai variat stil de management al conflictelor.

Sustag și Ignat (2010) propun și alte strategii aplicabile negocierii:

- **Strategii conflictuale** – situarea pe poziții ferme, evitarea compromisului, concentrarea doar pe propriile interese, nevoi și poziții;
- **Strategii axate pe cooperare** – orientate spre căutarea unei soluții avantajoase ambelor părți, bazate pe cooperare, cu urmărirea intereselor ambelor părți;
- **Strategii ofensive** – propun stabilirea unei evoluții care să ducă la impunerea propriului scenariu și la preluarea controlului negocierii;
- **Strategii defensive** – dominate de expectativă și așteptarea mișcărilor partenerului;
- **Strategii asociative** – negocierea unui anumit subiect va fi condiționată de negocierea altui subiect de interes;

- **Strategii disociative** – se separă negocierea unui anumit subiect, discutându-se exclusiv despre acesta.

Firește că atunci când se elaborează și se decid strategii de negociere, problema care apare frecvent este de a ști dacă strategia adoptată este cea mai bună posibilă. Răspunsul pe care Krief (2008) îl sugerează este că, în cazul când au fost elaborate toate strategiile posibile, cea mai bună strategie va fi cea care va permite realizarea obiectivelor în gradul cel mai ridicat, limitând și riscurile de ajungere la stări conflictuale sau la acțiuni judiciare post-negociere. Experiența proprie, confirmată și de literatura de specialitate (Lewicki et al., 2007), mă îndeamnă să susțin că cea mai bună strategie în negociere este o combinație de strategii pentru a face față oricărei situații particulare. Și cea mai bună atitudine a negociatorului față de o strategie este dată de capacitatea analizei ei critice și obiective precum și de evaluarea permanentă a gândirii strategice a partenerului de negociere.

Tactici în negociere

În funcție de strategiile de negociere, managerii/negociatorii au de stabilit și **tactici** adecvate, care vor fi utilizate în momente diferite ale derulării negocierii. Relația între strategie și tactică este astfel definită de Saner (2005: 109): “Dacă strategia este gândirea, tactica este formularea”. Ambele sunt elaborate necesare și interdependente, dar tactica “este în serviciul strategiei”. Se consideră că o tactică este bună dacă prin ea se atinge scopul propus. Dacă nu, ea este revizuită sau înlocuită, se adecvează mereu contextului schimbător. Ceea ce înseamnă că tacticile se folosesc în funcție de împrejurările specifice în care se desfășoară negocierea, de scopul negocierii, dar și de anumite tehnici pe care negociatorii le pot adopta (Almășan, 2013). Dintre tacticile utilizate în negocieri le menționăm pe cele:

- competitive,
- cooperante/colaborative,
- subordonative.

Tabelul de mai jos redă diferite tactici folosite pe parcursul diferitelor faze ale negocierii (Savage – Blair – Sorensen, 2003: 36):

<i>Tactici de negociere</i>			
<i>Fazele negocierii</i>	<i>Competitive</i>	<i>Colaborative</i>	<i>Subordonative</i>
Căutarea pentru formularea unei arene și a unei agende	Caută să conducă negocierile pe terenul managerului; Solicită discuții ale temelor de pe agenda managerului și reduce discutarea subiectelor celeilalte părți; Ignoră sau reduce solicitările celeilalte părți.	Caută să conducă negocierile pe un teren neutru; Obține temele de pe agenda celeilalte părți; ia în considerare solicitările celeilalte părți.	Caută să conducă negocierile pe terenul celeilalte părți; Obține subiectele de pe agenda celeilalte părți și răstoarnă preferințele/temele managerului; Dă curs solicitărilor celeilalte părți.
Statusul cererilor și ofertelor	Insistă ca cealaltă parte să formuleze ofertele inițiale sau solicitările la toate subiectele; Răspunde cu puține oferte sau solicitări foarte mari; Angajament față de fiecare subiect; exagerează poziția managerului și încearcă discreditarea celeilalte părți.	Alternează ofertele inițiale sau solicitările celeilalte părți; Răspunde cu oferte moderate sau solicitări; Indică motive pentru angajamentul managerului față de rezultate; probează motivele celeilalte părți.	Elaborează oferta inițială sau solicitările pentru toate temele relevante ale celeilalte părți; Elaborează oferte ridicate sau solicitări reduse; Acceptă angajamentele celeilalte părți; explică angajamentele managerului.
Reducerea diferențelor	Solicită concesiile celeilalte părți sau securizează solicitările cu amenințări; Șterge, adaugă subiecte de interes scăzut pentru manager; Hiperbolizează gradul concesiilor managerului.	Caută un schimb echitabil de concesiile cu cealaltă parte; Elimină, adaugă teme de interes comun; Evaluează onest concesiile managerului și ale celeilalte părți.	Dă curs solicitărilor celeilalte părți; Elimină, adaugă teme relevante ale celeilalte părți; Conștientizează concesiile celeilalte părți.

Aranjamentul final	Caută concesiile largi din partea cealaltă; Da importanță minimală subiectelor de mare interes din partea managerului; Utilizează concesiile pentru interesele scăzute ale managerului.	Caută un schimb echitabil de concesiile cu partea cealaltă; Caută beneficii pentru ambele părți.	Caută raționamentul preferințelor celeilalte părți prin acceptarea ofertelor scăzute și făcând solicitări scăzute.
--------------------	--	--	---

3.8. Planul aplicării strategiei

- După alegerea/elaborarea unei anumite strategii, care corespunde tipului de negociere ce urmează a se desfășura, se concepe modalitatea de aplicare a acesteia => Lewicki și Hiam (2006) consideră că planificarea și stabilirea scopurilor reprezintă o activitate esențială a etapei de pregătire a negocierilor;
- Orice strategie poate suferi ajustări dacă situația “de la masa verde” se schimbă pe parcursul derulării negocierilor, fie că este vorba de o strategie directă sau indirectă (Șustag - Ignat, 2010);
- Aplicarea unei strategii va ține cont de conjunctură, capacitățile financiare și materiale implicate, resursele psihologice disponibile, factorul timp etc.
- Transpunerea în realitate a unei strategii de negociere este și în relație cu opțiunile tactice pe care negociatorul le decide pentru atingerea scopurilor strategice; aceste opțiuni sunt dependente atât de capacitatea, experiența, abilitatea, motivația fiecărui negociator cât și de cadrul legal;
- Curry (2000) propune următoarea listă de tactici relaționate comportamentului personal și legal al negociatorului:
 - = agresivitate,
 - = pasivitate,
 - = impasibilitate,
 - = intimidare,

- = sinceritate,
- = tragere de timp (întârziere),
- = distragerea atenției,
- = diferențele lingvistice,
- = tactica localizării,
- = tactică îndatoririi,
- = diferențele culturale,
- = tactica tehnocrată,
- = tactica reglementării (legalistă),
- = încăpățănare,
- = pragmatism.

Observație: În negocierile comerciale internaționale, dar nu numai, pot apărea tentații/tendințe de aplicare ale unor așa-zise “tactici ilicite/necinstite” pe care nu le recomandăm, nici chiar pe piețele emergente; am intenționat doar să semnalăm și existența unor astfel de practici, pentru vigilență (*Semper vigilans*). Însă negociatorul trebuie să fie pregătit a face față și mistificărilor, presiunii psihologice sau altor tactici poziționale de presiune.

Aplicarea strategiei cooperante/colaborative

Pentru cei care percep negocierea ca o “luptă”, o “bătălie” poate părea paradoxal să recomanzi colaborarea. Dacă se are în vedere faptul că negocierea este o căutare în comun a celei mai bune soluții la problemă pe care o au părțile antrenate în negociere, cooperarea nu este deloc stranie. Căci colaborarea înseamnă deschidere, împărtășire, proces creativ practicat de toate părțile care negociază. *Insistăm pe strategia colaborativă deoarece aceasta este principala cale care duce la creerea parteneriatelor.*

Aplicarea strategiei colaborative urmărește atât relaționarea cât și rezultatul propriu-zis. Caracteristic pentru funcționarea parteneriatului este păstrarea și întărirea relației, căci eficiența colaborării, a activităților desfășurate împreună depinde într-o măsură foarte importantă de calitatea relației. Părțile implicate într-o astfel de interacțiune dovedesc voința de a face concesii, acestea fiind practicate într-o manieră

creatoare care să îndrepte spre soluția **învingător-învingător**, să ducă spre cel mai bun rezultat pentru fiecare parte.

Practicarea negocierii bazată pe strategia colaborativă poate fi dusă la bun sfârșit prin urmarea câtorva etape (Lewicki et al., 2007):

- identificarea problemei,
- înțelegerea problemei,
- propunerea soluțiilor alternative,
- selectarea soluției optime.

Subliniem, încă o dată, că pentru negocierea colaborativă, care are ca obiectiv realizarea parteneriatului, părțile trebuie să arate încredere, deschidere, cooperare, comunicare și angajare sinceră în efortul rezolvării problemei. Corectitudinea este o altă caracteristică a derulării negocierii colaborative, aceasta și pentru că fiecare parte dorește să ajungă la un rezultat corect, nu neapărat la maximizarea rezultatului.

Desigur, în **parteneriatul strategic** relația contează enorm de mult, întrucât **sinergia** se obține prin ajungerea la consens, printr-o comunicare deschisă și suport mutual al părților. Pentru că un parteneriat strategic să aibă sorți de reușită deplină, părțile trebuie să elimine orice sursă de dispută. Chiar și dacă o negociere cooperativă este centrată inițial pe interes, ea poate evolua spre rezolvarea oricărei probleme complexe dacă de la început se reușește practicarea unui dialog sincer, se recurge la criterii comun acceptate mai degrabă decât la percepții de putere, se explorează idei și opțiuni creative care să înlocuiască posibilele stări conflictuale care pot apărea în orice moment.

Managementul strategiei și tacticilor competitive

În anumite momente ale negocierii, unii negociatori simt că ar putea beneficia de ivirea vreunui avantaj și sunt tentați să adopte tactici competitive. Menționez că a avea un spirit concurențial și a dori să obții rezultate cât mai bune nu e un lucru rău. În negocieri se poate manifesta aspectul negativ atunci când negociatorul respectiv iese din *logica strategică* și vrea să o ducă mai bine decât cealaltă parte (Fells, 2012). Într-

o astfel de situație, recomandăm celeilalte părți să rămână fermă față de subiectul negociat și dacă partenerul de negociere continuă formula competitivă să schimbe discuția dinspre problema/subiect spre proces.

E posibil ca un negociator care adoptă tactici competitive să-și trateze partenerul de negociere ca pe un oponent, chiar ca pe un adversar. Nu neapărat că așa dorește, ci fiind dominat de temperament, negociatorul competitiv poate arăta agresivitate prin solicitarea unor detalii încă înainte de a se prezenta în întregime problema. Într-un astfel de caz, nedorind să întrerupă negocierile, negociatorul “oponent” poate să ducă discuția spre tabloul general al problemei, să sublinieze îngrijorări și motivații care să distragă negociatorul competitiv de la detalii și tehnicalități, demonstrând că detaliile urmează a fi expuse mai târziu, atunci când se va opta spre anumite soluții. Totodată, se poate arăta care este interesul real al părților care negociază și că diferențele între ele nu împiedică atingerea la un rezultat mutual favorabil. Este util să se arate negociatorului competitiv virtutile atitudinii creative, propunându-se o suită de sugestii care ar putea duce la soluții și mai bune dacă este înțeleasă și perspectiva celeilalte părți.

3.9. Stiluri și tehnici de negociere

Stiluri de negociere – Mulți autori înclină să explice personalitatea și rolul negociatorului prin însușirile acestuia, prin temperament, pregătirea profesională, abilități, competență, profil cultural etc. ceea ce ar da stilul personal al negociatorului care-și lasă amprenta asupra felului în care se negociază. Firește, există liste alcătuite cu stiluri personale de negociere (vezi Popa, 2006), dar experiența negociatorului este și în relație cu capacitatea lui de a aplica mai multe stiluri de negocieri, în funcție de contextul negocierii. Căci atunci când se susține că negocierea este *știința și arta*, se subliniază tocmai faptul că formula succesului negociatorului se află în *competență și talent*.

Observație – În negocierile internaționale și-a făcut loc tot mai mult explicarea definitorie a comportamentului negociatorului prin anumite valori culturale care ar schița tipologii, stiluri “naționale” de negociere (de ex. stilul francez, stilul american, stilul britanic, stilul german, stilul brazilian, stilul indian, stilul japonez, stilul chinezesc, stilul rusesc, stilul arab etc.). În practica negocierii contemporane, asemenea “stiluri de negociere” nu trebuie privite ca stereotipuri și nici neapărat că modele, rețete, ci mai degrabă că sensuri ale diversității și diferențelor culturale pe care le conține mediul global, indicând practicarea interculturalității.

Tehnici de negociere - Experiența acumulată în istoria negocierilor evidențiază un număr mare de procedee și tehnici de negociere. Spre exemplu, câteva **tehnici de negociere** sunt aplicate frecvent:

- *tehnica negocierii secvențiale*, numită și “punct cu punct”, înseamnă împărțirea obiectului negocierii în “secvențe” sau “puncte” care urmează să fie tratate separat și succesiv;

- *tehnica de negociere integrată*, numită și “în pachet”, propune căutarea unei soluții de ansamblu la “pachetul” de puncte/probleme care se degajează din negociere;

- *tehnica “noii abordări”*, folosită în cazul opțiunii părților pentru redefinirea obiectului negocierii (Popa, 2006), de exemplu prin extindere, redefinire etc.

În realitate, tehnicile de negociere sunt foarte numeroase și au a face cu detaliile desfășurării negocierii, reflectând ceea ce negociatorul consideră a fi potrivit pentru o persoană, un moment, o discuție etc. Tehnicile de negociere sunt partea cea mai flexibilă în negociere, variind în funcție de dinamica acesteia. Ele înseamnă și instrumentarul pe care experiența unui negociator o demonstrează în diversitatea manifestărilor interacțiunii numita negociere (vezi o listă de tehnici de negociere la Almășan, 2013: 146-151).

3.10. Puterea în negociere

Subiectul puterii în negociere este prezent din momentul inițierii deciziei de a intra într-o negociere. El străbate toate etapele până dincolo de încheierea negocierii,

fiind un factor explicativ definitor și pentru evaluarea capacității de implementare sau raportul final de negociere. Conștiința puterii în negociere aduce negociatorului încredere și solidifică atitudinea pozitivă în negocieri. Echilibrul puterilor de negociere încurajează creativitatea, constructivismul, cooperarea și echitatea în demersul căutării soluțiilor optime în negociere. Așadar, ***puterea este înțeleasă în negociere ca un mijloc și nu ca finalitate.***

Lewicki și Hiam (2008) consideră că a vorbi de acest subiect înseamnă să te referi la oameni și influență. Altfel spus, puterea în negociere nu este exprimată doar de cantitate, ci mai ales de calitate. Pornind de la datul fundamental că “negocierea reprezintă efortul fiecărei părți de a o influența pe cealaltă” (p. 308), cei doi autori consideră absolut necesar ca negociatorul să fie capabil a gestiona sursele puterii de negociere și de a stăpâni arta și mijloacele puterii și influenței. Fisher-Ury-Patton (2007: 230) susțin deschis faptul că puterea de negociere înseamnă “capacitatea de a convinge pe cineva să facă un anumit lucru”, iar Kohlriseser (2007: 269) spune că ***influența*** este “puterea sau capacitatea de a produce un rezultat dorit”. Întrucât puterea de negociere poate fi presupusă, dar nu înfățișată total, o preocupare de bază a negociatorului, pe tot parcursul desfășurării negocierii și chiar înainte de începerea negocierilor, este să testeze puterea lui și a celeilalte părți. Evident, pentru aceasta trebuie să cerceteze/descopere sursele de putere pentru sine și sursele puterii celuilalt. Conform Lewicki et al (2007), în contextul interdependențelor, cel care și îndeamnă frecvent la negocieri pentru realizarea parteneriatelor, partea care este mai puțin dependentă de cealaltă este percepută a avea putere mai mare. Dar, așa cum precizam, puterea în negociere este, la urma urmei, o chestiune de percepție.

În cartea lor despre “secretele negociatorului”, Cabana și Massariol (2005) acorda un spațiu întins subiectului puterii în negociere, subliniind și în acest fel importanța acestui aspect. Și autorii menționați consideră că puterea în negociere nu poate fi privită prin prisma raportului de forțe, ci mai degrabă ca ***potențialul negociatorului*** de a acționa și de a convinge, de a influența și de a genera reacții la partenerii de negociere. Ei pledează pentru auto-cunoaștere și cunoaștere aprofundată a obiectivelor negocierii și a mijloacelor de a se ajunge la ele. În acest sens, negociatorul

trebuie să fie capabil a folosi diferite tipuri de putere în situații/etape diverse ale negocierii. Între aceste tipuri de putere se înscriu:

- puterea formei,
- puterea angajamentului,
- puterea cunoașterii,
- puterea lui “Nu”,
- puterea riscului,
- puterea intimidării,
- puterea echipei,
- puterea timpului,
- puterea perseverenței,
- puterea angajării,
- puterea recompensei,
- puterea pedepsirii,
- puterea convingerii etc. (Căbana, MassAriol, 2005).

Când se face trimitere la **sursele de putere** în negociere, adesea se inventariază diferite categorii de resurse, plecând de la cele financiare, logistice, servicii și până la capitalul uman. Indiscutabil că nu se poate face abstracție de așa numitele surse fizice, materiale, financiare, dar acestea nu sunt singurele definatorii pentru puterea în negociere. Acestea se mai adaugă și altele, provenind din mediul contextual, cel organizațional sau chiar din însușirile negociatorului (Bogathy, 1999; Saner, 2005; Dawson, 2007; Lewicki-Hiam, 2008; Stark, Flaherty, 2008; Rich, 2013):

- Informația și cunoașterea,
- Poziționarea față de anumiți centri de putere,
- Controlul resurselor,
- Gestionarea timpului,
- Expertiza,
- Carisma,
- Puterea pieței,

- Mărimea și greutatea/forța (organizației, statului, firmei),
- Simetria/asimetria interdependenței,
- Capacitatea referențială,
- Capacitatea relațională,
- Cantitatea, cifrele (financiar, piață etc.),
- Reguli, regulamente, standard,
- Autoritate și legitimitate,
- Prestigiu și statut social,
- Caracter/etică,
- Puterea personală a negociatorului (competențe, abilități, inventivitate și creativitate, carisma, capacitate managerială etc.).

Persuasiunea este una dintre metodele frecvent aplicate în negocieri care translatează resursele de care poate dispune negociatorul în putere de negociere. Kohlrieser (2007: 271) definește persuasiunea “capacitatea sau puterea de a convinge ori de a determina pe cineva să urmeze o anumită cale sau să accepte un anumit punct de vedere, cu ajutorul argumentelor, al rațiunii și al stăruinței”. Același autor propune șase principii pentru aplicarea acestei “științe a influenței” în negocieri: (1) autoritatea; (2) consecvența; (3) simpatia; (4) reciprocitatea; (5) raritatea; (6) acceptarea socială. El avertizează însă că o transpunere mecanică a acestor principii nu va duce la o persuasiune efectivă, fiind necesar “ingredientul” *autenticității*.

Fisher-Ury-Patton (2007) adaugă faptul că în lumea de astăzi a interdependențelor un negociator poate explora și găsi nenumărate resurse de putere. Acești autori insistă pe calitățile profesionale, intelectuale și chiar morale ale negociatorului, dinspre acestea fiind identificate mai ales resurse care pot modifica favorabil balanța puterii. Printre acestea sunt amintite:

- Spiritul optimist,
- Gândirea pozitivă,
- Capacitatea elaborării alternativei ideale,
- Înțelegerea oamenilor și a intereselor acestora,

- Creativitate și inovare în materie de opțiuni,
- Susținerea criteriilor obiective,
- Construirea alternativei la puterea celuilalt,
- Talentul de a crea un mesaj puternic,
- Dezvoltarea unei relații funcționale cu partea cealaltă,
- Corelarea încrederii cu puterea angajamentului.

Aceiași autori sfătuiesc să se evite înfruntarea directă a puterii crescute a celeilalte părți prin introducerea procedurii *medierii* sau, în funcție de context, a *jujitsu pentru negociere*. Aceasta din urmă recomandare constă în canalizarea “luptei” propuse de cealaltă parte, prin negocierea pozițională, spre inventarea și explorarea de opțiuni, merite care să deschidă calea abordării interesului pentru avantaje mutuale. La fel, criticii dure a celeilalte părți i se poate răspunde cu orientarea dialogului spre o direcție constructivă.

Existența puterii nu înseamnă întotdeauna și folosirea ei integrală. Puterea se administrează pe toată durata negocierilor în consonanță cu tacticile de negociere (Lewicki-Hiam, 2008): uneori poate fi nevoie chiar de maximizarea puterii coercitive, câteodată de reducerea ei și alteori e posibil să fie utilă echilibrarea raportului de putere. Unii negociatori preferă “să-și arate puterea” încă de la început, așa încât deschid negocierea cu prezentarea **poziției plauzibile maxime** (Lewicki et al., 2007), adică cer cel mai mult din ceea ce apare a fi credibil. O astfel de conduită nu vrea să sugereze doar puterea în negociere, ci și disponibilitatea pentru flexibilitate. Iar câteodată se intenționează a realiza suport pentru o eventuală comunicare avantajoasă pentru opinia publică. Exercițarea agresivă a puterii, amenințarea și ultimatum-ul au efecte pozitive doar rareori, pot deteriora atitudinea constructivă, nu încurajează rezultatul de durată și cu atât mai puțin relațiile partenariale.

Nu de puține ori, situația puterii de negociere adâncește **asimetriile** între părțile aflate în negocieri. Spre exemplu, negocierea aderării unui stat la Uniunea Europeană este vizibil asimetrică din punctul de vedere al puterii de negociere (Pușcaș, 2013). Constatarea că există un dezechilibru frapant de putere nu este o amenințare pentru partea cu putere diminuată => aceasta trebuie să găsească un context potrivit pentru a

căuta surse suplimentare de putere și influență. Căci un negociator eficace este mereu atent la evoluția puterii în negociere și are datoria de a-și crea capacități de influențare a celeilalte părți, așa încât să-și realizeze interesele.

Stark și Flaherty (2008) recomandă oricărui negociator că, înainte de a începe negocierea, să-și amintească cinci “reguli ale puterii:

- (1) Nu întotdeauna întreaga putere se află la o parte,
- (2) De analizat ce este putere reală și ce este putere aparentă,
- (3) Greutatea puterii este în funcție de cum e percepută și acceptată,
- (4) Relațiile de putere pot fi schimbate,
- (5) Ca să-ți dai seama de greutatea puterii trebuie să o testezi.

Încheiem subiectul puterii în negociere cu un sfat dat de Cabana și Massariol (2005: 105): “dacă vă simțiți copleșiți de puterea /partenerului/, indiferent de forma ei, să nu uitați că numai dumneavoastra i-ați dat-o. Dar puteți să i-o și luați înapoi”.

3.11. Interese și negocieri

În nenumărate ocazii, negociatorii și mandatarii lor se exprimă despre servirea intereselor că despre ceva sacrosanct. Adepții negocierii principiale, de exemplu, consideră că aspectul fundamental într-o negociere nu este dat de poziții conflictuale, ci de conflictul între nevoile, aspirațiile, îngrijorările și temerile fiecăreia dintre părți (Fisher-Ury, Patton, 2007). Conform concepției acestora, oamenii sunt motivați de interese, iar reconcilierea intereselor prin negociere s-ar putea realiza mult mai bine decât un compromis între poziții. Procesul reconcilierii intereselor înregistrează și prezenta emoțiilor, iar acestea pot genera dispute, îndeosebi dispute interpersonale. De aceea, exprimarea și/sau controlul emoțiilor sunt elemente de luat în seama mai ales în negocierile centrate pe interese, ca și în cele care urmăresc rezolvarea conflictelor.

Identificarea corectă a propriilor interese trebuie să pornească de la recunoașterea faptului că atât negociatorii cât și/sau mandatarii lor sunt oameni; că interese motivante există și la partenerii de negociere, iar acestea pot să fie nu doar opuse, ci și împartășite

sau compatibile. De aceea, când se negociază e recomandabil să se țină cont de mai multe elemente conexe intereselor:

- într-o negociere, fiecare parte poate să aibă multiple interese nu unul singular;
- când se diagnostichează situația de negociere, e de luat în seamă faptul că ar fi posibil că cealaltă parte să nu aibă aceleași interese;
- încercând să identifice interesele negociatorului partener nu trebuie să elimini din explorare și interesele mediului din care provine și/sau pe care-l reprezintă;
- preocuparea firească pentru interesele noastre nu trebuie să estompeze preocuparea față de interesele celorlalte părți;
- a căuta să identifice interesele celeilalte părți nu este incompatibil cu a discuta și despre interesele tale, explicând prioritățile în negociere (este bine că negociatorul să aibă scrise atât ierarhia propriilor interese cât și ale celeilalte părți);
- a fi ferm într-o negociere nu înseamnă să nu ții cont și de interesele celelalte părți, ci să fii deschis față de aceasta și să menții controlul flexibilității eficiente;

Nu în ultimul rând, trebuie reținut că cele mai puternice motivații în satisfacerea intereselor fiecărei părți se află nu doar în descifrarea declarațiilor negociatorului, în imboldul îndeplinirii dorințelor, aspirațiilor, nevoilor descifrate în relație cu substanța negocierii, ci și în atitudinea față de “necesitățile umane fundamentale” (Fisher-Ury-Patton, 2007: 78), precum:

- siguranța persoanei și comunității/organizației,
- bunăstarea economico-socială,
- sentimentul apartenenței,
- recunoașterea socială,
- controlul asupra propriului destin al vieții.

Cum se raportează negociatorul la presiunea satisfacerii interesului în negociere? Mattock și Ehrenborg (2001) recomandă că negociatorul să nu aibă o atitudine concesivă și supusă, deoarece partea cealaltă nu va lua în serios propunerile înaintate; iar dacă negociatorul are o atitudine agresivă, cealaltă parte va fi reținută ori va reacționa la fel; ca atare, mai folositor este *comportamentul asertiv*, acesta însemnând susținerea

deschisă a propriilor interese, arătând că înțelegeți dreptul ca și cealaltă parte să-și susțină interesele. Ceea ce se traduce prin pretenția de a se negocia de pe poziții de egalitate și de a nu accepta soluții sub limita interesului vostru.

3.12. *Relație și relaționare*

Sunt numeroare cazurile, îndeosebi atunci când se lucrează în/pentru parteneriat, în care interesul nu se exprimă doar în cifre sau factori materiali cuantificabili imediat, ca efect al acordului de negociere, ci și în *relație* sau context de *relaționare*. Este de înțeles că într-un parteneriat care operează în durată medie și lungă însuși impactul de substanță este în dependență directă de relația stabilită între parteneri. Dacă relația suferă degradare și efectele scontate ale stabilirii parteneriatului pot fi deteriorate.

Când ne referim la relație și relaționare avem în vedere două aspecte: (1) relația care se stabilește între negociatori; (2) relația între părțile negocierii, care este necesară pentru implementarea acordului într-o anumită durată de timp. Prima dintre acestea dezvoltă încrederea, reciprocitatea, echitatea, reputația între persoanele care negociază; a doua încurajează și schimbul permanent de informații, opinii, evaluări între organizații, dar și între cei care lucrează în respectivele organizații, facilitând o cât mai eficientă aplicare a acordului negociat și atingerea optimală a obiectivelor parteneriatului (bună relație între cele două niveluri sta la bază unei cooperări între acele organizații și a realizării beneficiilor mutuale). *Harvard Business Review (2011)* menționează posibilitatea de a se ajunge la un fel de “contract social” care stipulează amănunțit așteptările părților față de relația convenită: normele de comunicare, consultare și de luare a deciziilor comune; cum vor fi tratate evenimentele și angajamentele cuprinse în înțelegere; condițiile și mijloacele de reajustare și viitoare negocieri etc. Amintim faptul că pot exista situații în care se fac concesii substanțiale doar pentru menținerea ori întărirea relației între parteneri, pentru o consolidare a parteneriatului.

Atenționare: O prea strânsă relație între negociatori poate accentua preferința pentru abordarea cooperantă și pentru utilizarea concesiilor, câteodată și fără rațiune explicită, ceea ce poate afecta chiar și soluția ca valoare adăugată => trebuie rezistat tentației de a transforma relația într-o prietenie cu încărcătură emoțională, deoarece aceasta poate duce la așteptări care să întreacă însăși rațiunea relaționării sau a existenței parteneriatului.

Fells (2012) vorbește de relație și ca tactică în negocieri. Îndeosebi atunci când negociatorii se întâlnesc frecvent pentru a ajusta anumite înțelegeri din cadrul parteneriatului, este de urmărit că nu doar o parte să vină cu concesi, chiar și pentru a insista pentru menținerea respectivei relații. Este bine că între acești negociatori să se instaleze mai degrabă o relație de lucru, cu atât mai mult cu cât ar putea fi implicați în noi negocieri, reprezentând interesele acelorași părți. De asemenea, este recomandabil să se clarifice natura relației între cei care se ocupă de implementarea acordului și a substanței parteneriale, pentru că acuratețea și eficiența implementării acordului negociat duce la întărirea relației între parteneri și a încrederii în opțiunea pentru soluții negociate. Personal, consider a fi foarte utilă și remarcă lui Lewicki et al (2006) care subliniază importanța relației pe care negociatorul o stabilește cu comunitatea/constituența în numele căreia negociază. Aceasta relație negociator-constituență influențează într-o măsură apreciabilă atât calitatea negocierii, cât și eficiența implementării acordului negociat. Subliniem însă că o relaționare a negociatorului cu comunitatea/constituența nu este deloc un lucru simplu și ușor. Frecvent se invocă *opinia publică*, dar e bine de știut că adesea se manifestă și diferite *grupuri de presiune* și/sau *grupuri de interese* (Saner, 2005) care încearcă să orienteze negocierile într-o direcția sau alta. Este tot așa de adevărat că există negocieri în care publicul dorește să fie implicat și chiar este bine să fie implicat (personal, m-am străduit enorm să implic publicul în negocierile de aderare a României la Uniunea Europeană și nu atât pentru legitimitate cât pentru conștientizarea necesității implicării ulterioare a cetățenilor în implementarea Tratatului de Aderare a României la Uniunea Europeană).

Din experiența negocierilor, dar și din cercetările psihologice și sociale ale negocierii se degajă faptul că, poate exceptând negocierile simple ale tranzacțiilor de

piață, celelalte categorii de negocieri implică și factorul construcției și managementului relației/relaționării, uneori și în dimensiunea critică. La urmă urmei interacțiunea negocierii presupune realizarea și existența relației. Cunoaștem chiar că anumite stiluri de negociere pun un accent distinct și cu sens definitoriu pe construcția relației. În opinia lui Volkema (2006), câteodată construcția și întreținerea relației sunt hotărâtoare pentru abordarea pentru care optează negociatorul. Simulările și cercetările experimentale arată și că trecutul relației poate influența negocierea prezentă și o poate determina pe cea viitoare. Dar trebuie să repetăm, odată cu Mattock și Ehrenborg (2001), că ajungerea la o relație solidă solicită un efort deosebit, însă poate suferi enorm dacă una din părți nu-și onorează cuvântul și angajamentul luat.

3.13. Încrederea

Pentru calitatea relației într-o negociere determinantă este **încrederea**. Aceasta susține credibilitatea, onestitatea și integritatea, mai ales când e vorba de parteneriat. Se spune că la încredere se ajunge greu, dar ea se poate pierde ușor. Știm cu toții că pentru a câștiga încrederea trebuie să se exprime mai mult faptele decât cuvintele. Fiind vorba de construcția unei relații parteneriale, încrederea trebuie să aibă fundamente temeinice, iar negociatorul are posibilitatea să contribuie la conturarea ei prin acțiuni și atitudini de felul următor (cf.Stark, Flaherty, 2008):

- A demonstra competența și a arata experiența prin siguranță și determinare;
- Existența unei corelări perfecte între declarații și mesaje non-verbale;
- Înfățișare îngrijită și imagine profesionistă;
- Demonstrarea bunelor intenții ca suport la creerea relației și derularea negocierii de tip win-win;
- A respecta angajamentul și a onora promisiunea (corelare vorbă-faptă);
- Dacă e nevoie, eliminarea barierelor convenționale;
- Ascultă atent opiniile partenerului și încurajează schimbul de idei;
- Demonstrează că ești adeptul comunicării deschise și oneste;

- Abordează și subiecte care nu sunt pe agenda negocierii, dacă acestea pot întări încrederea;
- Arată disponibilitate pentru a oferi oricâte informații sunt necesare pentru a se ajunge la o soluție bună;
- Fii onest, recunoaște greșeala remarcată corect de partener;
- Evită presiunea timpului și fii răbdător;
- Insistă pe corectitudine, arătând partenerului interes că și el să ajungă la un rezultat bun și corect;
- Demonstrează că dorești redistribuție doar după adăugare de valoare suplimentară la valoarea existentă, astfel încât fiecărui component al parteneriatului să-i fie mai bine;
- Nu evita riscul, dar propune un risc calculat pentru toate părțile.

Dacă negociezi cu un partener în care ai încredere, este recomandabil să-i indici aceasta, iar dovada că încrederea este împărtășită se va manifesta prin comunicare deschisă și atitudini pozitive din partea partenerului de negociere. Dacă nu ai încredere în partenerul de negociere, cred că este bine să-i transmiți acestuia semnale adecvate, iar dacă va răspunde printr-un comportament autoprotectiv înseamnă că ți-a înțeles mesajul. Căci orice negociator rațional înțelege că partenerii de negociere pot fi foarte diferiți, iar cadrul relațional poate fi constituit din numeroase seturi de variabile. Sau, cum se exprimau metaforic autorii menționați, când negociezi e posibil să ai de-a face cu parteneri din categoriile rechin, crap, delfin și îți vei adapta stilul de negociere la tipul de relație pe care o arată și cealaltă parte.

3.14. Rolul concesiilor și compromisului

Există o multitudine de interpretări despre rolul concesiilor în negocieri. Cei care înțeleg prin negocieri o continuare a “bătăliei”/”războiului”, o poziționare “învingător-învins” se feresc până și să discute despre subiectul concesiilor. În anumite culturi, termenii “concesie” sau “compromis” au o conotație înjositoare pentru relațiile interpersonale și cu atât mai gravă pentru relațiile intra ori/și intercomunitare.

Dimpotrivă, în culturile în care schimbările înnoitoare nu sunt redate schematic, linear, ci sunt considerate a fi produsul unui complex de factori interconectivi, dinamici, concesia poate fi apreciată ca o metodă de atingere a unor deziderate care rezultă din creerea de valoare ce-și răsfrânge efectele pozitive la un cost scăzut. Prutianu (2007: 256) crede chiar că “întregul proces de negociere este un șir de concesi și compromisuri pe care negociatorii le oferă sau le acceptă”.

Există negociatori care preferă să facă oferta de deschidere într-o formă maximală, cealaltă parte răspunzând cu solicitarea de a fi reformulată oferta într-o formă “rezonabilă”. Firește că primul ofertant poate stăruie în forma inițială, riscând însă o coliziune cu partenerul de negociere, sau revine cu o formă concesivă. Câteodată aceasta abordare a deschiderii în negociere chiar intenționează să transmită mesajul disponibilității primului negociator să vină cu concesi, deci să fie flexibil, firește testând și atitudinea celeilalte părți. Semnalând intenția în negociere, negociatorul cu oferta maximală poate să facă doar o concesie foarte modestă, în acest fel sugerând și fermitatea care-l va caracteriza. Observând reacțiile părților la o astfel de deschidere a negocierii poate fi dedusă și relația de cooperare sau de competiție pe care o preferă unul sau celălalt negociator, în felul acesta putându-se previziona mai clar aranjamentul la care se poate ajunge prin negociere.

Un negociator experimentat și orientat spre relația cooperantă va evita să deschidă cu opțiunea maximală, asigurându-se că va avea suficient spațiu de manevră, inclusiv pentru concesi. Mai degrabă el va căuta să detecteze zona țintă a celuilalt negociator, negrăbindu-se să aducă spre aceasta toate concesiile, ci planificându-le progresiv. Aceasta pentru că înaintarea de concesi de către o parte poate semnala intenția de apropiere de poziția celeilalte părți, recunoașterea justetei și legitimității ei. Iar în cazul în care cealaltă parte nu răspunde tot printr-o concesie, poate semnala fermitatea celeilalte părți, dar și intenția de a situa negociatorul care a făcut concesia pe un postament slăbit. De aceea, sunt multe cazurile în care o parte face o concesie doar după ce se asigură că și cealaltă parte va fi reciprocă. Ori se lansează concesi succesive dar modeste, transmițându-se mesajul că respectiva parte este oricând pregătită de rezistență. În cazul când se utilizează concesia doar spre finalul negocierii, mesajul e că

nu există disponibilitate pentru mișcări de acest gen și doar perspectiva unui aranjament previzionat face să se recurgă totuși la atitudinea concesivă. Oliver (2006), spre exemplu, nu crede în eficacitatea “concesiei de bunăvoință” deoarece aceasta poate deveni o concesie-cu-sens-unic și chiar dacă se intenționează o deblocare sau să miște negocierea, gestul poate să creeze disconfort și neîncredere, desigur dacă nu are la bază o bună cunoaștere și calcul rațional.

Managementul concesiilor în negociere este bazat pe calcule foarte precise, dar este și o adevărată artă, mai ales când se practică negocierea integrativă/colaborativă. Lewicki et al (2006: 51) recomandă următorul ghid (preluat de la Hendon, Roy, Ahmed, 2003) pentru concesiile în negocieri:

- Asigură-ți suficient spațiu de manevră pentru a face concesiile;
- Încearcă să determini cealaltă parte să-și deoaleze nevoile și obiectivele;
- Preferă să faci tu prima concesie, și să fie una minora, dar să nu fii primul care face o concesie majoră;
- Când faci o concesie puțin semnificativă, caută să o prezinți supraevaluat; iar Oliver (2006) și Forsyth (2002: 43) completează: “valoarea fiecărei concesiile trebuie maximizată când o dai și minimizată când o accepți”;
- Fă în așa fel încât cealaltă parte să muncească mult pentru fiecare concesie pe care o faci;
- Caută să obții ceva pentru fiecare concesie făcută;
- Nu te grăbi să fii concesiv și oferă doar foarte puțin prin fiecare concesie;
- Nu-ți arăta limitele de timp și resurse (putere) celeilalte părți;
- Din când în când mai spune și “Nu” partenerului de negociere;
- Ține atent socoteala concesiilor pe care le-ai făcut și determină cealaltă parte la reciprocitate;
- Înregistrează toate concesiile pe care le-ai făcut în negociere pentru analiza caracteristicilor de fond;
- Să nu fii concesiv “prea des, prea devreme ori prea mult”.

Negociatorul poate include setul de concesiile în strategia sa cooperantă ori se poate dispensa de acesta, pe motiv că va considera subiectul concesiilor în derularea

tacticilor de negociere. Ori atunci când va vedea că nu e posibilă restrângerea diferențelor care despart părțile și va căuta să ajungă la “calea de mijloc”. Feels (2012) crede că și atunci când este preferată abordarea competitivă, finalizarea negocierii prezează și spre cooperare, inclusiv spre utilizarea concesiilor. Firește, reciprocitatea concesiilor este de dorit și ea se manifestă doar când există disponibilitate pentru cooperare și încredere între părțile care negociază. Lewicki și Haim (2008: 216) consideră că, în esență, compromisul ar consta în “schimbul de concesi echivalente”, fiind un lucru deosebit de serios și de dificil, motiv pentru care o negociere în care este prezent “spiritul compromisului” denotă nu doar empatie față de partener, ci și grija și corectitudine față de viitorul relației parteneriale. *În cazul când se conturează o adevărată negociere colaborativă, cu obiectivul construcției și funcționării unui parteneriat, când părțile dovedesc reciproc faptul că-i pasă uneia de soarta celeilalte, **compromisul creativ** poate fi instrumental în ajungerea la cea mai bună posibilă soluție, deplin convenabilă tuturor întrucât generează o valoare care este în beneficiul fiecăreia dintre părți.* Este posibil însă că un negociator să facă față și **compromisului compromițător** (Stimec, 2011), ceea ce înseamnă vicierea compromisului de către o parte care preia controlul jocului negocierii prin creerea iluziei că distribuția este echitabilă și că nu mai există căi pentru ameliorare.

Cu cât este o negociere mai prelungită în timp cu atât este posibil să se facă un schimb mai consistent de concesi. Iar cu cât presiunea timpului și emoțiilor este mai mare, cu atât compromisul poate fi mai răsunător. Dawson (2007) și Lewicki et al (2007) susțin că 80% din concesiile schimbate într-o negociere sunt făcute în ultimele 20 de procente ale timpului convenit. Ceea ce înseamnă că, în ultima cincime a intervalului de timp afectat negocierii, părțile sunt mai flexibile decât în segmentul anterior. De unde și recomandarea că **negociatorul să nu-și exprime niciodată limitele de timp și de resurse!** Iar concesi repetate în negocierea unor subiecte precum prețul pot crește apetitul celeilalte părți pentru obținerea de noi concesi. Și bine ar fi că ultima concesie pe care negociatorul o face să nu fie una de mari proporții, deoarece poate induce celeilalte părți și propriei constituente o percepție defavorabilă.

Chestiunea atitudinii concesive și cea a compromisului este mult mai sensibilă pentru negociator când el negociază în numele unei anumite comunități/constituente. Într-o asemenea situație poate fi adusă în față percepția că negociatorul a dovedit “slăbiciune” sau că a făcut prea multe ori prea mari concesiile celeilalte părți. Firește, o astfel de comunicare publică a desfășurării negocierii se referă la episoade/momente/etape ale negocierii și nu la procesul negocierii. Ea nu are în vedere nevoia de echilibru și de cooperare în negociere, nu consideră rezultatul decât unilateral, nicidecum în relație și previzionat cu implementarea acordului de către toate părțile.

3.15. Factorul timp

Programarea riguroasă a procesului de negociere este un factor creator de avantaj. Când se întrevide o negociere de durată, este bine să se negocieze timpul și durata sesiunilor, momentul începutului negocierii și când ar urma să se termine, când să se facă pauza de cafea etc. Nu sunt puține cazurile când, prin tactici de manipulare a termenilor cronologici și presiunea timpului, negociatorii urmăresc a-și întări capacitatea de negociere, să-și consolideze pozițiile ori să se apere de anumite acțiuni ale celeilalte părți.

Timpul este o sursă de putere în negociere, poate declanșa mecanisme de influențare și decizie în proces, atât cu efect pozitiv cât și inhibitor. Astfel, din cauza timpului, anumite probleme aflate pe masa negocierii pot fi dezbătute și soluționate doar parțial sau superficial, se poate ajunge la situații de impas și tensiuni. Ori, în cazul când constrângerile de timp îndeamnă negociatorii să apeleze la creativitate intensă, valoarea generate de aceasta ar putea să nu beneficieze de o argumentare deplin convingătoare. De aici rezultă că cele mai bune rezultate se obțin atunci când părțile au timp suficient pentru negocieri.

Presiunea timpului este utilizată în abordările competitive ale negocierilor și efectul este mai puternic dacă negociatorul este responsabil față de o anumită comunitate. Fells (2012) atrage atenția asupra faptului că negociatorii sunt presați

adesea de factorul timp să recurgă la concesii și să ajungă la compromis. Tot cadrul temporal poate îndemna părțile să decidă a se îndrepta spre rezultat în negociere. Iar termenii cronologici ai negocierilor și ai angajamentelor asumate în negocieri sunt foarte importanți în construcția relației și încrederii, cu deosebire în negocierile parteneriale. Pe de altă parte, în cazul folosirii comunicării electronice (ex. e-mail), timpul poate fi instrumentat în multe feluri pentru a construi parteneriatul cel mai favorabil. Prin “negocierea electronică”, un actor poate negocia același subiect cu mai multe părți, căci nu are constrângerea de a răspunde instantaneu unei oferte parteneriale (în timp, numărul de parteneri viabili descrește și selecția favorizantă poate fi realizată).

Dar timpul nu este infinit nici pentru negocieri și, de aceea, negociatorii acordă o atenție importantă managementului constrângerilor și limitărilor care pot apărea, datorită timpului, în procesul de negociere. Astfel, o cunoaștere foarte bună a motivelor și preferințelor tuturor părților scutește de consumul timpului pentru investigații și analize în intervalul derulării negocierii. Identificarea elementelor dificile în negocieri, încă în faza pre-negocierii, dă posibilitate să se vină cu rezolvări rapide sau să se prevadă timp suficient. Lewicki et al (2006) sfătuiește negociatorii să aibă în vedere, încă din etapa negocierii agendei și programărilor, un timp generos pentru îndeplinirea misiunii de negociere și să se aibă în vedere chiar extra-timp pentru chestiuni cu sensibilitate sporită. Este bine să se prevadă anumite jaloane cronologice (așa-zisul *benchmarking*), dar aceasta să nu fie o piedică în calea unor posibile tentative de reconsiderări ale unor aranjamente, înainte de finalizarea negocierilor. Pe de altă parte, prezentarea de progrese în realizarea anumitor *benchmark-uri*, încă în durata desfășurării negocierii, sporește încrederea între părți și da mai multă greutatea parteneriatului rezultat prin negociere.

Cred că putem deduce faptul că limitările și constrângerile de timp au nevoie de o atenție deosebită în managementul procesului de negociere, acestea putând fi văzute și că oportunități tactice pe care negociatorul le poate duce spre avantaje apreciabile. Sau, vorba lui Bogathy (1999: 174): în negociere, “*pierderea de timp* poate constitui o oportunitate de a câștiga mai mult”.

3.16. Interacțiunea la masa negocierilor

În cele mai multe sesiuni de învățare și simulare a negocierilor, cursanții sunt nerăbdători să ajungă rapid “la masa negocierilor” sau, cum se mai spune, “față-în-față” cu partenerul de negociere. Menționăm că aceste sesiuni/runde de negociere sunt foarte diferite, primind caracteristici distincte de la obiective, strategii, persoane implicate, situația negocierii, context etc. Totodată, comportamentul și atitudinea la masa negocierilor țin cont și de o anumită formă structurată a negocierilor “față-în-față”. Această formă este determinată de anumite faze ale negocierii propriu-zise și de situarea/plasamentul “la masa negocierilor”, de așa-zisul “protocol”, de aspectul “ritualic” (Forsyth, 2002) al negocierii. Bourelly (2007) propune pentru negocierea “față-în-față” parcurgerea următoarelor faze:

- primul contact,
- anunțarea obiectivelor,
- identificarea obiectivelor reale,
- argumentarea și schimbul de concesi,
- ajungerea la acord.

Negociatorii au în vedere, încă din faza inițială a procesului negocierii, și alte elemente ale “protocolului”, precum convenirea agendei, a locului de întâlnire pentru negocieri, a perioadei de timp dedicată negocierii, cum s-ar putea implementa eventualul aranjament decis în negociere, ce s-ar întâmpla dacă negocierea ar eșua, dar și plasamentul la masa tratativelor. Toate acestea pot influența semnificativ ambianța, raporturile de putere între părți și rezultatul negocierilor.

Plasamentul la masa negocierilor

Chiar dacă negociatorii nu o recunosc deschis, locul unde se va desfășura o rundă de negocieri, amenajarea încăperii și plasamentul la “masa verde” au capacitatea

de influențare a mediului de negociere și a relațiilor dintre părți, câteodată înseși raporturile de putere. Științific este dovedit faptul că modul cum o încăpăre este aranjată, distanțele și orientările spațiale au efect asupra psihicului și conexiunilor interumane. Este știut faptul că felul cum e configurat spațiul în sala de consiliu a unei organizații exprimă destul de bine stilul de lucru al respectivei entități. În ceea ce privește amenajarea spațiului pentru relație, există posibilitatea generării câtorva zone: intimă, personală, socială și publică. Acestea pot influența și calitatea relațională între negociatori. Prutianu (2007) prezintă astfel aceste efecte:

I. Plasamente cu 2 negociatori la masă:

a) *Plasamentul de competiție* => situarea frontală a negociatorilor, de o parte și de alta a mesei, este formula “clasică” de plasament în negocieri;

- oferă libertate de mișcare și câmp de observare directă și continuă a partenerului;
- se pretează abordării competitive a negocierii, tematicii rezolvării conflictelor, dar poate să și atenueze apetitul confruntării interpersonale;
- gazda poate avea senzația că domină dezbaterea;
- această poziție este protocolară, practică și ușor abordabilă, îndeamnă negociatorii la fermitate;
- nu e recomandabilă aceasta poziționare când negocierile intenționează să elimine conflictele.

b) *Plasamentul de cooperare* => plasamentul alături, de aceeași parte a mesei, induce ideea nevoii de cooperare și diminuează apelul negociatorilor la limbajul non-verbal, obligând la familiaritate și amicitie între părți:

- se induce sentimentul că negociatorii au o percepție apropiată față de problema negociată;
- se pare că poziția din dreapta are un oarecare avantaj, deoarece oferă o mai mare libertate de mișcare, vizibilitate mai completă și nu face eforturi atunci când prezintă documentații și probe;
- ocupantul locului din stânga este nevoit să facă mai multe mișcări, inclusiv de rotație, ceea ce poate contribui la diminuarea atenției.

c) *Plasamentul de comunicare* => situarea unui negociator în capul mesei (latură mică), iar celălalt pe latură mare a mesei:

- oferă cele mai bune posibilități pentru o privire de ansamblu a partenerului ca și a expresiei feței și gesturilor;
- sugerează îndemnul la dialog deschis, înțelegere și colaborare.

d) *Plasamentul de independență* => situează negociatorii pe laturile mari ale mesei, dar în părți opuse = este adoptat de persoane care preferă să se evite sau care intră spontan în dialog în diverse locații, precum bibliotecă, restaurant etc.;

- aceste poziționări spațiale sugerează indiferența și ostilitatea;
- firește că interacțiunea este deliberată, dar se creează senzația că negociatorii nu au deschidere, nu țin să ajungă la o soluție de rezolvare.

d) *Plasamentul tactic* => este o combinație între plasamentele de competiție și de comunicare, adică un negociator se află la mijlocul laturii mari a mesei, pe când celălalt ocupă un loc spre marginea celeilalte laturi mari a mesei-ușor lateral, evitând abordarea frontală, competitivă;

- este recomandabil în situații de negociere asimetrică (cel mai frecvent este adoptat când se recrutează personal într-o organizație);

II) Plasamente cu 3 negociatori la masă:

Există negocieri bilaterale care sunt purtate cu 3 negociatori. Cel de-al treilea membru este în echipă cu unul dintre cei doi negociatori (ca asistent, avocat, consilier etc.) ori are rol de arbitru, expert sau observator. Pot fi imaginate/simulate următoarele situații:

a) „*Ține partea*” celuilalt – este un plasament tactic în care un negociator implică în negocieri, alături de sine, un expert tehnic, contabil sau alt profesionist:

- negociatorul își poate poziționa partenerul de negociere și în competiție cu expertul, uneori el jucând rolul unui intermediar/arbitru/mediator;
- nu este exclus ca expertul să fie plasat frontal cu partenerul, celălalt negociator ocupând un loc alături de partener, în poziție de cooperare;

- negociatorul poate ocupa și un plasament de colț, în poziție de comunicare, sau în capul mesei, ca arbitru.
- b) „*Luat la mijloc*” - schema de plasament cea mai dezavantajoasă pentru partenerul singur:
 - negociatorul și coechipierul sau se poziționează față în față, în câte unul din capetele mesei;
 - partenerul de negociere se află la mijloc, singur, pe latură mare a mesei, între cei doi coechipieri, fiind obligat să urmărească două surse de mesaje, emise din locuri opuse.
- c) *Clasic, în trei* - este un plasament care oferă poziționarea cea mai convenabilă din punctul de vedere al negociatorului singur, el așezându-se în capul mesei și invitând cei doi coechipieri să ocupe loc alături, pe o latură mare a mesei dreptunghiulare;
- negociatorul singur are, astfel, locul din care îi poate urmări simultan pe cei doi coechipieri, evitând a intra în competiție cu ei;
- tot el are un câmp vizual bun spre cei doi, putându-le urmări și exprimările non-verbale.

III) Plasamente de echipă

- a) *Competiție față în față* – schema de plasament față în față, de o parte și de cealaltă a mesei, cu aceleași atribute competitive descrise la plasamentul cu doi negociatori la masă.
- protocolul european așează negociatorul șef la mijlocul mesei, cu oamenii săi în stânga și dreapta, la o distanță invers proporțională cu rangul și importanța lor în echipă; la japonezi, șeful delegației (negociatorul șef) poate fi așezat și în capul coloanei.
- b) *Fals plasament ad-hoc* – este un plasament neconvențional, gazda urmărind divizarea echipei partenere; este folosită premeditat, atunci când, în sesiunile anterioare de negocieri, nu s-a ajuns la un acord deplin.
- c) *Dubla competiție la masă dreptunghiulară* – este unul dintre cele mai conflictuale plasamente, când șefii celor două echipe/delegații sunt așezați față în față, la cele două capete ale mesei dreptunghiulare, pe când membrii echipelor stau față în față, pe cele două laturi lungi ale aceleiași mese=>se crează ambianța pentru negocieri dure, “sângeroase”.

d) *Plasament în „U”* – negociatorii-șefi sunt plasați alături, în poziție de cooperare, în capul mesei sub forma de “U”.

e) *Masă rotundă* - oferă persoanelor așezate în jurul mesei rotunde un statut similar, aceleași spații de manevră, aceeași vizibilitate și linii de comunicare echidistante; diminuează spiritul de competiție și favorizează persuasiunea.

f) *Plasarea oaspeților la masă* – în situația când întrunirea are scopul principal de socializare, de relaționare (îndeosebi la negocierile de afaceri, dar și la cele politico-diplomatice) = nu se recomandă așezarea alături a persoanelor care sunt oricum împreună, mai tot timpul, și a celor cunoscute a fi în raporturi incompatibile.

3.17. Mandatul de negociere

- implică o serie de împuterniciri speciale, acordate negociatorului/echipei de negociere de către organizația pe care aceasta o reprezintă;
- stabilește obiectivul central al negocierii, calendarul tratativelor și alte elemente considerate importante în atingerea obiectivului dorit;
- include limitele maxime și minime în interiorul cărora negociatorul poate lua decizii, începând cu promisiunile și concesiile pe care le poate face și terminând cu nivelul cererii, respectiv al ofertei negociate (Pistol, 1999) sau, cum se exprima Lempereur-Colson (2004), obligă la un rezultat, dar și la mijloace.

Întocmirea și definitivarea mandatului de negociere presupune:

- a) elementele de strategie și tactici sunt clar definite, iar scenariile/pașii negocierilor au fost asumate, în conformitate cu obiectivele proprii și conjunctura pieței (Pistol, 1999);
- b) existența unei exprimări analitice a informațiilor culese, în prealabil, despre partenerul de negociere, organizația pe care acesta o reprezintă, performanțele, bonitatea și situația economico-financiară;
- c) prescrie cadrul pentru ajungerea la soluții constructive în negociere (Saner, 2005).

Limitele mandatului de negociere:

- **Mandatul de negociere** – stabilește nivelul de autoritate ascendentă și cea limitată => în general, se consideră că există *mandate limitative* și *mandate extinse* (Lempereur-Colson, 2004; Saner, 2005)
- **Autoritate deplină:**
 - înseamnă și asumarea responsabilității totale față de rezultatul negocierii;
 - presupune riscul de a nu se obține rezultatele scontate;
- **Autoritate ascendentă:**
 - are drept scop translatarea aprobării la nivelele ierarhice superioare;
 - pune negociatorii în dificultate -> inclusive cel cu care se negociază este obligat să repete argumentele la fiecare nivel de autoritate în parte.
- **Autoritate limitată:**
 - induce un cadru imperativ al derulării negocierilor și al rezultatului acestora;
 - Pistol (1999) consideră că un negociator din această categorie poate amâna luarea unei decizii, câștigând în acest fel timp pentru a gândi mai bine afacerea sau chiar pentru a ieși dintr-o situație dificilă.

Observație:

În afară de aspectul formal al autorității în procesul de negociere, care desemnează cadrul instituțional, decizional și legal, aspectul *autorității* negociatorului (Oliver, 2006) este subliniat de câteva caracteristici metodologice care întăresc competența și cresc eficiența în negociere. Așa sunt: folosirea materialelor tipărite în schimbul de informații sau argumentare; cantitatea și calitatea informației; calmul și răbdarea; atitudinea pozitivă/optimistă; acumularea de avantaje; disponibilitate pentru rezolvarea problemelor etc.

Capitolul 4

ECHIPA ȘI NEGOCIATORUL

4.1. Echipa de negociere

Propun să începem cu prezentarea negocierii în echipă deoarece, contrar percepției comune că negocierea se realizează persoană-cu-persoană, negocierea în echipă atinge performanțe calitative mai înalte decât negocierea realizată de un singur negociator, îndeosebi atunci când se negociază teme foarte complexe (Brett et al, 2009). Este adevărat că negocierea în echipa are un grad de dificultate ridicat nu doar din cauza complexității subiectului care se negociază, ci și pentru că solicită o pregătire extinsă și mai ales o disciplină riguroasă (adesea se spune că cele mai grave provocări la masă negocierii vin de la propria echipă!!!).

Constituirea echipei de negociere:

- este o componentă a procesului de pregătire a negocierii;
- eficiența activității unei asemenea echipe - este rezultatul profilului și pregătirii profesionale a fiecăruia din membrii ei;
- pregătirea echipei de negociere - necesită cunoașterea scopului și obiectivelor negocierii, definirea variantelor de negociat, cunoașterea partenerilor și a relațiilor pe care se contează;
- sincronizarea activităților desfășurate de fiecare membru al acesteia, precum și o coordonare adecvată – importante în cadrul echipei de negociere (Pistol, 1999).

Caracteristici ale echipei:

- profesionalism, experiența;
- continuitate, coeziune ;
- elasticitate (Pistol, 1999);
- unitate integrată (Hiltrop – Udall, 1998).

Atribuțiile echipei de negociere:

- pregătirea materialului tehnic și documentar;
- realizarea legăturilor/căilor de comunicație;
- stabilirea unui plan pentru comunicarea în interiorul echipei;
- contribuie la descifrarea priorităților celeilalte părți;
- elaborarea strategiei, planului sau modelului de negociere;
- participarea la întocmirea mandatului de negociere;
- propunerea proiectului de contract/înțelegere/acord;
- conceperea și lansarea ofertei, atunci când se negociază un contract de vânzare, respectiv a cererii de ofertă, în cazul negocierii unui contract de cumpărare;
- urmarea unui program de pregătire psiho-fiziologică specifică;
- participarea la tratative/negocieri (Pistol,1999).

Roluri atribuite în echipa de negociere:

- Membrii echipei, având fiecare expertiza particulară, trebuie pregătiți pentru intervenție adecvată pe parcursul negocierii sau pentru contribuirea la formularea poziției echipei de negociere;
- Explicarea clară a atribuțiilor fiecărui membru al echipei oferă confort tuturor membrilor și coerență întregii echipe;
- *Vorbitorul* - este de obicei negociatorul șef sau negociatorul cel mai experimentat;
- *Susținătorul* - acționează ca un asistent al persoanei vorbitoare; acest rol are ca scop obținerea de timp pentru vorbitor, atunci când este dificil de oferit un răspuns, obținerea de amânări și oferirea unui sumar al conținutului întâlnirii;
- *Strategistul* – colectează mesajele și semnalele coechipierilor și ale membrilor celeilalte echipe pentru reajustarea conținutului a strategiei de negociere și propune utilizarea cu maxim randament a propriilor resurse;
- *Observatorii* – au rolul să supravegheze cu atenție cealaltă echipă, înregistrând semnale verbale și non-verbale care pot înfățișa modul lor de gândire (Hiltrop - Udall, 1998).

Managementul echipei de negociere:

- analiză permanentă a punctelor tari și slabe ale echipei;
- asigurarea omogenității și eficienței echipei;

- armonizarea priorităților și intereselor membrilor echipei;
- reflectarea asupra abilităților fiecărui membru al echipei și asupra modului cum acestea pot completa abilitățile celorlalți membri ai echipei;
- structurarea discuțiilor echipei și dezbaterea temei pentru o înțelegere mai bună a obiectivelor;
- coordonarea eficientă a relației și activității experților, specialiștilor, consultanților;
- trăsarea unei linii clare de autoritate;
- stabilirea persoanei vorbitoare, a susținătorului, a observatorilor și a persoanei care înregistrează/notează (Cox, 2012);
- stabilirea unei programări și coordonări atente;
- conceperea modului de comunicare în cadrul echipei;
- revizuirea periodică a rolului individual al muncii în echipă;
- învățarea din greșeli și din succese (Hiltrop - Udall, 1998).

Caz pentru exemplificare:

Există nenumărate studii de caz, povești și “legende” care prezintă conduita unor echipe în negocieri politico-diplomatice sau de afaceri internaționale. Sander (2005) exemplifică rolul echipei de negociere prin cazul “crizei rachetelor”, respectiv felul în care președintele american J.F.Kennedy și colaboratorii lui au gestionat negocierea respectivei situații. Preluând concluziile numeroaselor studii istorice și analitice despre “criza Golfului Porcilor”, autorul menționat consideră că o decizie fatală urmă să fie adoptată deoarece în interiorul grupului de consilieri ai președintelui, cel care coordona și decidea întregul proces de rezolvare a crizei, s-a manifestat o eroare în mecanismul de control al funcționării grupului, ceea ce nu a mai permis liderului grupului (președintele Kennedy) să realizeze o evaluare critică, obiectivă și să aibă o percepție clară a situației crizei. Dintre cauzele care au generat nefuncționarea optimă a respectivei echipe de la Casa Albă sunt enumerate următoarele aspecte de conduită individuală și de grup: împărtășirea impresiei grupului că este invulnerabil; semnale de alarmă semnificative au fost ignorate și au fost interpretate doar ca “istorie rescrisă” și justificativă; sentimental grupului că este singurul deținător al adevărului; subestimarea

adversarului și supraestimarea propriilor forțe; exercitarea unei presiuni sociale a unui cerc de apropiați ai președintelui asupra tuturor care veneau cu opinii diferite sau critice, eliminând tentațiile autocritice și instituind un “zid” în jurul președintelui prin care să nu poată trece opțiuni ale expertizei externe grupului, informații și opinii divergente.

4.2. Negociatorul Șef

Numirea Negociatorului Șef se face ținând seama de:

- a) întrunirea calităților cerute tuturor membrilor echipei sale;
- b) experiența, performanțe, evaluări profesionale și sociale;
- c) capacitatea de a organiza și conduce echipa;
- d) poziția sa în cadrul organizației (de multe ori, liderul companiei sau instituției trebuie să-și asume acest rol);
- e) gradul de responsabilitate și de decizie pe care și-l poate asuma în corelare cu mandatul primit;
- f) capacitatea managerială la nivel de echipă, pentru a obține o funcționare eficientă a acesteia în procesul de negociere (Pistol, 1999).

Misiunea Negociatorului Șef:

- managementul echipei de negociere;
- asumarea rolului de lider, capabil să ia decizii mai largi decât cele din interiorul echipei;
- selecționarea membrilor echipei și pregătirea lor în mod corespunzător;
- stabilirea rolului fiecărui membru al echipei;
- managementul conflictelor de interese și al diferențelor de stil de negociere ale membrilor echipei;
- urmărirea realizării simulărilor pregătitoare și evaluarea rezultatelor acestora;
- pregătirea strategiei de negociere și proiectul de acord/contract;
- unificarea strategiei, tacticilor și stilului negocierii;
- privirea de ansamblu a procesului și managementul activităților specifice;
- primirea și asumarea mandatului de negociere;

- agreerea împreună a poziției comune;
- a face față presiunilor de tot felul și din toate direcțiile (Curry, 2000);
- organizarea și conducerea efectivă a negocierilor;
- finalizarea acordului/contractului cu partenerii;
- întocmirea raportului asupra negocierii;
- comunicarea parțială și finală a rezultatelor negocierii;
- evaluarea membrilor echipei de negociere și a echipei de negociere ca entitate/parte în negociere (Pistol, 1999);
- înregistrarea erorilor cele mai frecvent comise în conduita negocierilor, pentru a fi evitate în viitor și pentru a permite degajarea clară a factorilor de succes și eficacității echipei de negociere.

Remarcă: Din proprie experiență și din literatura de specialitate am remarcat faptul că un negociator șef eficace nu încearcă să facă totul de unul singur => poate să numească un adjunct sau să desemneze un membru al echipei pentru dirijarea unei activități specifice care este în atribuțiile negociatorului șef.

4.3. Calitățile negociatorului

În general, când aducem în discuție subiectul calităților pe care le solicită profesia de negociator, ne gândim la următoarele:

Competențe ale negociatorului

- tehnice/profesionale,
- sociale,
- etice,
- comunicare.

Abilități pentru negociere (Bogathy, 1999; Rojot, 2006):

- analitice,
- empatie,
- planificare,

- interactivitate/relaționare,
- comunicare,
- sensibilitate,
- previzionare,
- ascultare,
- răbdare,
- tăcere,
- prezență de spirit,
- înțelegere,
- persuasiune,
- suplețe, flexibilitate,
- adaptabil la climat,
- stăpânire de sine,
- muncă în echipă,
- stimulatîv,
- a face față ostilităților,etc.

Este recunoscut faptul că mersul negocierilor e puternic determinat de calitățile personale ale negociatorului, de capacitatea sa de a percepe oportunitățile aparute în circumstanțele derulării negocierilor. Prutianu (2007: 347) consideră că negociatorul “rasat” “se naște cu abilitatea de a comunica empatic și persuasiv, de a se putea identifica afectiv cu emoțiile și sentimentele interlocutorului”, deși recunoaște că “negociatorul perfect” nu există. Unii teoreticieni, dar mai ales practicienii negocierilor sunt înclinați să dea o importanță mai mare anumitor abilități decât altora. Spre exemplu, Lempereur-Colson (2004) cred că *adaptabilitatea* ar fi cea mai însemnată caracteristică a negociatorului, adică justa apreciere a *ce e de făcut, cu cine, cum și când*, în aceasta constând și arta și priceperea negociatorului. În realitate, anumite tipuri de negociere și diferitele ei faze, precum și evoluția conjuncturii negocierii solicită negociatorului să desfășoare eficient anume calități, așa că cel mai bine este că acesta

să aibă cât mai multe abilități, iar negociatorul profesionist să tindă spre a avea lista lor cât mai extinsă.

Rich (2013) completează lista de abilități cu capacitatea managerială a negociatorului. Adică negociatorul trebuie să demonstreze eficiența în gestionarea **atitudinii** sale și a celorlalți parteneri, a **procesului** complex de negociere și a **comportamentului** său și celorlalți negociatori participanți în procesul negocierii. Fells (2012) afirma că ADN-ul negocierii este compus din încredere, reciprocitate, putere, analiză și schimbul de informații, etică, rezultate etc., iar negociatorul muncește din greu să gestioneze aceste elemente în procesul de negociere. Sau, după spusele lui Lewicki et al (2007), negociatorul eficient are mereu disponibilitate pentru abordarea largă, cuprinzătoare și, totodată, se concentrează pe rezolvarea problemei reale. El este ca un adevărat antreprenor implicat continuu în jocul schimbării, urmărind maximizarea șanselor și obținerea celui mai bun rezultat.

Este îndeobște acceptat faptul că abilitățile au un maxim de manifestare și în funcție de vârsta, experiența și sănătate. Spre exemplu, Prutianu (2007) crede că optimul vârstei negociatorului este între 30-50 de ani, cu o solicitare mai mare în negocierile de afaceri și cu posibilitatea extinderii plajei de vârstă în diplomație, până la 65 de ani.

Atitudinea

Deși nu se vorbește prea mult de subiectul *atitudinea negociatorului*, eu cred că aceasta caracteristică este una dintre cele mai însemnate pentru procesul de negociere. Personal, din concluziile extrase după finalizarea unor negocieri cu miza foarte mare, pot afirma că atitudinea negociatorului îndreptată spre obținerea succesului a fost combustia cea mai eficientă în mersul negocierilor spre rezultatul optimal. Aici sunt de acord cu Rich (2013), anume că atitudinea nu înseamnă o simplă componentă psihologică individuală, ci este parte a psihologiei cognitive, adică se realizează un proces prin care cunoașterea este acumulată și apoi transformată în acțiune socială. Dawson (2007) consideră că dacă un negociator își propune să fie plăcut de ceilalți nu va fi orientat spre succes, întrucât se va teme de conflicte. Or, un negociator se ocupă cu managementul conflictului sau cel puțin cu al opiniilor, situațiilor divergente. Ceea ce indică nevoia ca negociatorul să vadă negocierea ca un joc, o continuă cercetare și

descoperire a soluțiilor convenabile tuturor părților. Desigur, știm că atitudinile sunt de multe feluri, însă cele care privesc negociatorul ar putea fi grupate în seturi definitorii, precum: hotărare, optimism, creativitate, luptător, integrator, pragmatic, utilitarist, perdant, decepție, confuzie etc. Într-un fel sau altul, astfel de atitudini influențează atât desfășurarea negocierilor cât și rezultatul lor.

Pentru că ne ocupăm de ***negocieri care creează parteneriate, vom spune că un negociator eficient pentru astfel de obiectiv ar trebui să aibă o atitudine integrativă și creatoare***. Adică să recunoască elementele lumii interdependențelor, să fie dispus la colaborare și relație partenerială. El/ea ar trebui să fie orientat/a spre fuziunea intereselor părților, să accepte inovarea și schimbarea, crearea de valoare nouă și distribuirea ei pe bază unei relații echitabil stabilite de părți.

Firește că fiecare parte a negocierii se interesează de atitudinile care compun starea comportamentală a celuilalt negociator, de care se ține seama și în elaborarea și aplicarea strategiei de negociere, dar mai ales în planificarea tacticilor utilizate în diferite etape ale negocierii.

Comportamentul negociatorului:

Souni (1998) crede că negociatorii sunt de patru tipuri, catalogați după preferință sau dominantă comportamentală în negocieri: (1) cooperant, (2) conflictual, (3) afectiv, (4) demagog. În fapt, un negociator poate întrupa toate cele patru categorii sau, în cazul că dezvoltă un stil anume de negociere, are posibilitatea combinării a două câte două din aceleași patru caracteristici (rezultând cca 22 de stiluri de negociere). Cu toate acestea, nu este deplasat să se încerce un anumit catalog comportamental al negociatorului, după cum urmează (Pistol, 1999):

- a) abandonarea ideilor preconceptionale cu privire la comportamentul partenerului de negociere;
- b) educarea voinței și stăpânirii de sine;
- c) păstrarea stimei și respectului față de parteneri;
- d) păstrarea demnității;
- e) educarea voinței de a asculta, lăsarea partenerului să-și epuizeze toate argumentele, fără a fi întrerupt;

- f) exprimarea bucuriei, că și a oricărei emoții, trebuie făcută cu reținere;
- g) coordonarea intervențiilor de către conducătorul echipei, acestea urmând a se face numai în mod organizat;
- h) elasticitatea deciziilor parțiale, a ipotezelor și variantelor de decizie;
- i) întreruperea negocierilor și amânarea acestora, deși este o strategie eficientă și deseori utilizată, nu se va face în mod brusc, ci într-o formă elegantă;
- j) “ocrotirea” echipei partener de negociere, pornindu-se de la ideea că negocierea trebuie finalizată, nefinalizarea acesteia constituind un eșec pentru ambii parteneri .

Percepții și emoții

De cele mai multe ori, atunci când spunem că negociatorii își bazează argumentarea și persuasiunea pe o cât mai bună și amplă informare, înseamnă că ei operează cu o multitudine de percepții despre lucruri, acțiuni și fenomene. Aceste percepții vin dinspre propria documentare/informare, așa cum am arătat, că și dinspre cunoașterea a ce este, ce vrea și cum intenționează să interacționeze partenerul de negociere. Nu în ultimul rând, o seamă de percepții sunt receptate dinspre mediul de negociere și contextul social.

Negociatorul folosește toate aceste percepții pentru a realiza o analiză obiectivă a șanselor de ajungere la îndeplinirea priorităților și obiectivelor sale. Dar pentru că negociatorul efectuează și o analiză anticipativă/predictivă, este important ca el să fie în măsură a înțelege care-i sunt vulnerabilitățile, predispozițiile și mai ales să aibă tăria de a recunoaște prejudecățile, să se desprindă de eventuale tipare de gândire care i-ar putea îngreuna judecata echilibrată (Dent, 2004). Procedând astfel, el abordează negocierea rațional, cum ar spune Bazerman și Neale (1993). Este credința negociatorului și a comunității în numele căreia negociază că negociind rațional se ajunge la cele mai bune decizii pentru maximizarea intereselor urmărite în negociere. Aceasta pentru că argumentarea și creerea unei valori noi, precum și distribuția ei ar rezulta din evaluări obiective ale alternativelor, priorităților, intereselor și soluției care ar fundamenta încheierea acordului, ar fi consecința practicării inteligente și potrivite a componentelor integrative și distributive ale negocierii. Revenind la Bazerman și Neale (1993), trebuie să recunoaștem că au dreptate atunci când susțin că managerii și

negociatorii sunt și ei străbătuți de filioane de gândire irațională, ceea ce explică erorile pe care le pot comite în procesul decizional. În ceea ce-i privește pe negociatori, astfel de tendințe se pot manifesta în atitudini de următorul fel:

- escaladare irațională a angajamentelor încă dintr-o fază inițială negocierii,
- presupunerea că vei putea câștiga în detrimentul celeilalte părți, eliminând posibilitatea de un câștig mai consistent printr-o înțelegere mutuală,
- utilizarea în analiză proprie a unor informații/percepții nerelevante,
- afectarea judecății/obiectivității de datele prezentate de cealaltă parte sau de propria echipă,
- punerea unui accent disproporționat pe informațiile și percepțiile externe mediului de negociere și fără relevanță directă cu procesul de negociere,
- eșecul considerării învățămintelor care pot fi desprinse din greșelile proprii ori ale partenerului de negociere, ca și concentrarea exagerată asupra perspectivei celeilalte părți,
- încrederea nelimitată că pot obține exact rezultatul care va fi favorabil doar părții pentru care negociezi.

Observații:

- Firește că există numeroase remedii la astfel de atitudini. În primul rând sunt de luați în considerare factorii psihologici care le pot genera, după cum spun cei doi autori menționați anterior. Din experiență, susțin utilitatea stabilirii unui mecanism de monitorizare și evaluare a propriilor percepții care să acționeze înainte de construcția unei argumentări sau de luarea unei decizii (un observator obiectiv extern poate ajuta la diminuarea sau eliminarea tendințelor de sub- sau supra-evaluare a anumitor informații și percepții).
- Îndemn și sugerez că negociatorii, dar și managerii, să aibă disponibilitatea să învețe cât mai multe din greșeli, iar acestea să nu fie tratate cu desconsiderație, ci cu sporită atenție.
- Și o concluzie de bun simț și profesionalism pentru negociator: ***să învețe a recunoaște alegerile bune, nu doar rezultatele bune.***

Spunând acestea, credem că nu e cazul să insistăm foarte mult asupra aspectului controlului emoțiilor negociatorului. Căci, ființa umană fiind, și negociatorul este străbătut de felurite emoții, unele fiind inhibitive, altele motivaționale. În negocieri, efectul emoțiilor depinde de circumstanțe, de care parte poate genera emoții și modul cum cealaltă parte e capabilă să reacționeze. Cert este că emoțiile pot afecta percepțiile, gândirea, atitudinea negociatorului. De aceea, în ultima vreme, претендентii la profesia de negociator își testează ceea ce se numește inteligența emoțională. Aceasta este, conform lui Volkema (2006), o formă de inteligență socială prin care se manifestă abilitatea unei persoane de a identifica, înțelege și gestiona emoțiile și sentimentele proprii și ale altora cu scopul de a face față unor posibile situații neplăcute. Am constatat însă că și factorii culturali, alături de cei genetici, pot afecta manifestarea emotivă în timpul unui conflict, dar și al negocierii. Și în acest caz, considerăm că o bună pregătire psihică, socială și documentara a negocierii va permite negociatorului să reacționeze avantajos la toate felurile de emoții care pot apărea în derularea negocierilor.

Nu trebuie să ne ferim a spune că negociatorul este supus unui stres deosebit în decursul întregului proces de negociere (Saner, 2005). Este vorba de un stres cognitiv, fizic și chiar umoral. Important este că subiecții supuși direct stresului negocierii să identifice la timp simptomele și să le încadreze pozitiv, așa încât negociatorii să-și mențină optimal facultățile interacțiunii (pentru aceasta se poate apela la un ghid practic de management al stresului care furnizează sfaturi și tehnici adecvate).

Managementul riscului

Procesul de negociere solicită la maxim negociatorul, atât din punct de vedere intelectual, dar și fizic și psihic. Negociatorul trebuie să aibă clar fixate strategia de urmat și obiectivele negocierii, punctele de rezistență (“liniile roșii”); deși are formulată o BATNA, este atent și creativ tot timpul pentru a o îmbunătăți; face față “dilemelor” deschiderii, ale celorlalte mișcări care pot duce la folosirea concesiilor și la asumarea angajamentelor; își arată abilitățile în trecerile succesive de la tacticile competitive la cele colaborative și invers, muncind din greu pentru creerea de valoare adăugată și fiind atent la modul cum aceasta se distribuie între partenerii de negociere; se concentrează

pe ultimele etape și finalizarea negocierii (*end game*), totodată prospectând consecințele rezultatului și implementarea posibilului acord la care estimează că se poate ajunge (Lewicki et al., 2006). Acestea sunt doar prezentările schematice ale provocărilor cărora trebuie să le facă față negociatorul. Mai adăugăm una care ni se pare de importanță covârșitoare: atitudinea negociatorului față de risc.

Riscul în negocieri trebuie gestionat la tot pasul. Subliniem faptul că un negociator experimentat știe că oricât de bine este pregătit, are o strategie foarte elaborată, și-a antrenat abilitățile și tacticile în mii de ore de simulări, când se așează la masă negocierii se poate aștepta să întâlnească abordări total imprevizibile din partea partenerului de negociere. Tocmai de aceea, negociatorul este și un manager al incertitudinii și riscului în toate etapele negocierii. Volkema (2006) consideră că există negociatori dispuși să-și asume un risc ridicat și negociatori care se feresc de risc ori merg doar spre risc scăzut. Același autor caracterizează negociatorul dispus la risc crescut drept unul care folosește tacticile agresive, se concentrează doar asupra interesului lui, nu-i convine să utilizeze concesiile, este orientat preponderent spre șansele care duc la rezultatul dorit de el. În schimb, negociatorul care are o propensiune scăzută față de risc ar fi mai disponibil să abordeze colaborativ negocierea. Cineva care preferă să discute în termeni absoluți înseamnă că are aversiune față de risc, pe când un negociator care abordează avantajele și costurile potențiale în termeni relativi demonstrează disponibilitate de a face față oricărui fel de risc.

Din proprie experiență pot afirma că pe măsură ce un negociator devine mai experimentat, conștientizează realitatea întâlnirii permanente cu posibile riscuri și, că sunt de nivel ridicat sau scăzut, este gata să le facă față, de voie sau de nevoie. Căci, așa cum se vorbește între negociatori, cel mai mare risc este să nu fii pregătit să faci față oricărui fel de risc. O informare și documentare comprehensivă a procesului de negociere micșorează marja de interferență a incertitudinii, iar simulările situațiilor de impas și criza în negocieri ajută la sesizarea timpurie a apariției riscului și la gestionarea lui prin recursul la rațiune și constructivism. Pentru că, la urmă urmei, însăși trăirea vieții înseamnă întâlnirea cu o sumedenie de riscuri pe care le gestionezi pentru a-ți face viața mai bună și mai frumoasă.

Managementul impasului

Oricât de bună și intensă a fost pregătirea negocierilor, chiar dacă există o strategie de negociere foarte bine elaborată, au fost propuse tactici pentru situații diverse și s-au simulat nenumărate conjuncturi posibile a fi întâlnite pe parcursul negocierii, iar negociatorul s-a fortificat psihologic, social și cultural, realitatea negocierii înseamnă întâlnirea cu numeroase “surprize”, multe suișuri și coborâșuri, neașteptate momente de deznădejde, senzații de incapacitate a continuării negocierii etc. Toate acestea sunt generatoare ale unor potențiale senzații de impas care duc negociatorul spre îndemnul de a decide întreruperea, amânarea sau chiar renunțarea la continuarea negocierilor. Dawson (2007) propune următorii termeni pentru definirea impasului:

- *impas* = când între părți apare un dezacord total față de un subiect, perceput că amenințare la evoluția negocierii;
- *blocaj* = când se menține comunicarea între părți, dar nu se poate ajunge la acord;
- *situație fără ieșire* = când lipsa progresului în negociere induce tuturor părților percepția că negocierea nu mai are rost să continue.

Dificultățile din procesul de negociere care duc spre impas pot apărea dinspre părțile care negociază, modul în care se negociază, introducerea în negociere a unor anumite teme/probleme și din felul cum este derulat managementul conflictului. Sunt situații când disputele escaladează tocmai din cauza relațiilor interpersonale ale negociatorilor, ajungându-se la “blocaj relațional” (Popa, 2006: 231). Iar câteodată impasul poate fi indus de o parte sau alta (așa-numitul *impas tactic*) pentru a transmite mesajul că nu se mai dorește ajungerea la înțelegere sau că negocierea se îndreaptă într-o direcție care nu poate multumi aspirațiile uneia din părți (Lewicki et al., 2003). Nu sunt excluse neînțelegerile între părțile care negociază, datorită unor chestiuni precum:

- părțile sunt superficial organizate și pregătite pentru negociere,
- subsistemele sociale din care provin părțile sunt neprecis definite, caracterizate prin haos și absența autorității decizionale/de guvernare,
- sistemele de valori sunt nu doar diferite, ci intractabile în multe domenii,

- părțile intră în negocieri pe fondul unor conflicte repetate, cu un cost al rezolvării crescut și într-un context de polarizare accentuat.

Opinia frecventă este că dificultatea în negocieri, escaladarea conflictelor și apariția impasului în negocieri poartă pecetea caracteristicilor părților. Anume, cum părțile se autodefinesc, cum persoanele implicate în negocieri se compară cu altele, percepțiile puterii, dorința de răzbunare sau dominanța furiei, stilul managementului conflictului (Lewicki et al., 2003). Îndeosebi abordările competitive stârnesc astfel de comportamente și, de aceea, semnalul apariției unor stări/situații de impas trebuie detectat timpuriu și rezolvat la timp dacă se intenționează continuarea negocierilor pe calea colaborativ-integrativă.

Aceste prezentări ar fi incomplete dacă nu am spune că impasul în negocieri poate apărea și datorită posibilelor greșeli ale negociatorilor. Între erorile ce pot duce spre impas amintim:

- neglijarea problemelor celeilalte părți,
- concentrarea exagerată asupra prețului,
- poziționarea doar pe interese,
- aducerea permanentă în prim plan a ceea ce părțile au în comun în loc trateze diferențele,
- neglijarea îmbunătățirii propriei BATNA,
- incapacitatea sau lipsa de voință a negociatorului de a-și modifica percepțiile în funcție de evoluția acumulării și evaluării corecte a datelor primite pe parcursul negocierii,
- lipsa unui management pro-activ al procesului negocierii de către unul sau altul dintre negociatori,
- neînțelegerea emoțiilor proprii sau ale celuilalt și felul în care acestea pot determina reacții ale celeilalte părți.

Desigur, lista greșelilor ar putea fi completată și cu alte experiențe, dar noi nu ne-am propus să compunem o lista exhaustivă a acestor erori. Aceasta pentru că orice negociator trebuie să fie conștient de posibilitatea “căderii în greșeală” și este mai bine să previi o astfel de situație. În primul rând este limpede pentru oricine că dacă dorești un rezultat optimal în negocieri acesta poate fi obținut numai prin voința și activitate

creativă/colaborativă comună. De aceea, când o parte înregistrează semnalul posibilei apariții a impasului este mai bine să facă ceva pentru a schimba opinia celeilalte părți despre situația negocierii. Totodată, este necesar un management al comportamentului rațional prin reducerea cantității de energie emoțională care ar avea capacitatea să deraieze negocierea. Nu în ultimul rând, s-ar putea recurge la o atitudine deschisă, explicită prin care părțile să oprească dinamica negativă a derulării negocierii, subliniindu-se importanța unei noi atitudini față de rezolvările așteptate.

Mai mulți autori, printre care și Lewicki et al (2003), recomandă câteva tipuri de strategii de evitare a impasului în negocieri, bazate în general pe calități cognitive și atitudinale:

- convenirea clară a principiilor, regulilor și procedurilor de negociere;
- reducerea tensiunilor și sincronizarea cu de-escaladarea disputelor;
- creșterea acurateții comunicării și înțelegerea corectă a perspective celeilalte părți;
- menținerea controlului asupra temelor introduse în dialog;
- stabilirea unui teren comun pe care părțile ar putea să construiască înțelegerea între ele;
- încurajarea părților să dorească a afla opțiunile/alternativele pe care fiecare parte ar fi pregătită să le prezinte celeilalte părți.

Subliniem imediat că fiecare strategie enunțată poate conține elemente din celelalte strategii, că tehnicile și instrumentele de rezolvare a impasului sunt foarte diferite, fiind selectate în funcție de natura disputelor și conflictelor care stau la baza impasului în negociere. Firește că negociatorii sunt cei mai abilitați a găsi calea ieșirii din impas (în realitate, sunt rare situațiile când un negociator urmează o prescripție anume), dar nu este exclusă nici intervenția unei a treia părți în cazul când conflictualitatea este deosebit de gravă. Până la urmă, însă, aplicarea cu succes a strategiilor amintite și tehnicilor/instrumentelor necesare în rezolvarea impasului depind tot de capacitatea și abilitățile comunicării interpersonale a părților care negociază. În asemenea momente se văd și calitățile negociatorului de “constructor de punți” către cealaltă parte (Oliver, 2006), fie printr-o exprimare de reconectare sau prin câștigare de timp și relansare (evaluând favorabil ceea ce s-a realizat până la acel

moment și prospectând pozitiv efectele respectivelor realizări). Personal, consider că apariția unui impas în negocieri trebuie văzută ca o etapă neprogramată a procesului negocierii care solicită mai degrabă o rezolvare decât o întrerupere sau încetare a negocierii. Aceasta deoarece impasul poate indica o necorespunzătoare abordare strategică sau tactică a procesului negocierii ceea ce oferă o oportunitate de reconsiderare a însăși strategiei de negocieri. Un negociator poate privi și pozitiv un impas în negocieri, întrebându-se dacă nu cumva BATNA celeilalte părți este într-adevar mai bună? Ori dacă unul dintre negociatori nu a interacționat nepotrivit la subiectul aflat pe masă negocierii, ceea ce ar putea fi reparat printr-o comunicare informală? Sau dacă eventuala relație neproductivă a negociatorilor nu e mai bine să înceteze prin retragerea și înlocuirea unuia dintre ei? Astfel de soluții la impasul în negocieri pot avea efecte pozitive, desigur exceptând cazul în care impasul însuși nu este o finalitate a negocierii derulate.

Capitolul 5

COMUNICAREA

Subiectul comunicării în negociere este considerat de cei mai mulți oameni ca ceva firesc și nu de puține ori tinerii mei interlocutori și colegi academici mi-au spus că ei stăpânesc “arta conversației” și aceasta le-ar ajunge pentru a fi buni negociatori. Nedorind să-i antrenez într-o polemică, de obicei le recomand să citească volumul lui Ștefan Prutianu (2005), *Antrenamentul abilităților de comunicare*, după care-i invit la o “conversație” despre comunicarea în negociere. De altminteri, recomand tuturor celor interesați de aceasta temă amintita lucrare, unde vor găsi nenumărate detalii și sugestii practice.

5.1. Definirea comunicării în negociere

- negocierile depind, în principal, de modul în care are loc comunicarea între negociatori (Rantop- Straton, 1997);
- **comunicarea** este procesul stabilirii unei comuniuni sau identități de reflecții, idei, concepții între emițătorul mesajului și receptorul mesajului prin intermediul unui canal de comunicare:
 - procesul în cadrul căruia se transmit și se recepționează mesaje care conțin informația;
 - unul din principalele mijloace prin care se pot lua decizii și se pot rezolva problemele specific ale unei negocieri, înțelegeri sau afaceri;
 - elementul care determină caracteristicile negocierilor, discuțiilor, înțelegerilor sau încheierii unei afaceri (Pistol, 1999);
 - Forsyth (2002) consideră negocierea ca o formă specială de comunicare, anume o *comunicare persuasivă*, gândită și aplicată pentru a duce la înțelegerea între părți.

Cox (2012) arată că fie negociatorul este un profesionist, un diplomat sau un manager/antreprenor, el interacționează prin diferite **stiluri de comunicare**, în funcție

de caracteristicile partenerilor de negociere: unii sunt foarte direcți, alții sunt mai calculați și sistematici, există persoane ezitante care caută în comunicare sensul încrederii, după cum sunt unele care apelează frecvent la emoționalitate. Se aplică anumite stiluri de comunicare specifice și în diferite faze ale negocierii (de ex. în etapa deschiderii se recomandă stilul cooperant, pe când în cea finală este bun stilul acțional etc.).

După numărul de participanți, comunicarea poate fi:

- **bipolară** (un emițător și un receptor);
- **multipolară** (un emițător și mai mulți receptori) (Sustag- Ignat, 2010).

***Argumentarea** – Adesea negocierea este văzută ca o “comunicare interpersonală”, iar în percepția comună ca un dialog, o discuție etc. Trebuie să subliniem însă că ceea ce da specificitate comunicării în negociere este accentul pus pe **argumentare**, fiecare parte intenționând să-și susțină interesul într-un mod cât mai convingător și eficient => fiecare susținere de poziție la “masa verde” este un demers de argumentare care include trei faze principale (Popa, 2006):

- (1) *prezentarea tezei proprii* = enunțarea caracteristicilor ofertei;
- (2) *explicarea enunțului* = sublinierea aspectelor pozitive ale ofertei;
- (3) *demonstrația* = constând în evidențele, probele care susțin o poziție.

Pentru ca argumentarea să fie deplin convingătoare, negociatorul se folosește de mai multe tehnici, precum explicația logică, invocarea autorității, paralogică etc. Totodată, sunt utilizate multiple procedee argumentative (ex.demonstrația, deducția, statistică, referință, comparația etc). Astfel încât, negocierea înțeleasă ca proces de comunicare înseamnă știința și talentul argumentării, formularea adecvată a mesajelor transmise spre partenerul de negociere și capacitatea “citirii” și “traducerii” corecte a mesajelor receptate de la partenerul de negociere.

5.2. Mijloace prin care se asigură eficiența comunicării:

- folosirea argumentelor părților aflate în negociere și prezentarea opiniei la sfârșit;

- sublinierea concluziilor argumentului prezentat;
- prezentarea argumentului în același „limbaj” folosit de cealaltă parte;
- evitarea folosirii unor anumite adjective, cum ar fi: „bun”, „rău”, „irațional”, „scandalos”, „necinstit” etc.;
- evitarea folosirii generalizărilor (cuvinte ca „întotdeauna”, „niciodată”, „constant” etc.);
- conceperea argumentelor ținând cont de auditoriu;
- folosirea mesajelor scurte și simple;
- evitarea diluării argumentelor;
- prezentarea, pentru prima dată, a argumentului cel mai puternic, pentru captarea interesului persoanelor implicate în dialog;
- adresarea de întrebări deschise și de întrebări ipotetice;
- prezentarea argumentelor și a întrebărilor în mod logic și coerent;
- încurajarea participării active la discuții și a altor membri ai echipei de negociere (Hiltrop- Udall, 1998).

De reținut:

- A) Fiecare negociator dorește ca mesajul sau să fie clar receptat de cealaltă parte; de aceea, când se transmite mesajul, emitătorul trebuie să țină cont cel puțin de trei factori (Bogathy, 1999): (1) semantica mesajului, (2) cum percepe mesajul partenerul de negociere, (3) feedback direct sau semnale de feedback;
- B) În situația când negociatorii comunică în limba lor nativă este mai ușor să se argumenteze cu cuvinte simple și propoziții scurte, dar când negociază persoane care au limbi native diferite e nevoie de un efort mai mare de adaptare a limbajului (Mattock, Ehrenborg, 2001), chiar dacă s-a convenit folosirea unei limbi internaționale, ex. engleză, franceză etc.

5.3. Bariere în comunicare:

- a) **Ascultarea** - este cel mai frecvent conturbată de:

- implicarea în dispute verbale care se manifestă prin angajarea interlocutorului în dezbaterile ideilor în stil propriu, contraargumentele sau criticile fiind foarte vehemente;
 - neglijarea subiectului sau a punctelor principale ale argumentației, în favoarea concentrării pe anumite fapte și detalii secundare, pierzând din vedere mesajul central.
- b) Dialogul surzilor** – fiecare parte își susține propria poziție, nefiind atentă la argumentele celuilalt.
- c) Monologul egocentric** – o parte nu-și ascultă interlocutorul, urmărind propriul sau scenariu intern.
- d) Limbajul prescriptiv** – se încearcă supunerea necondiționată a interlocutorului.
- e) Ignoranța** - inițierea unei discuții fără stăpânirea subiectului.
- f) Schimbarea subiectului.**
- g) Ambiguitatea** – neconcordanța între gândurile/opiniile declarate și comportamentul manifestat.
- h) Neatenția.**
- i) Prim-plan pe propria persoană.**
- j) Falsul feed-back** – interlocutorul lasă impresia greșită că a înțeles mesajul comunicat.
- k) Rezistența la critică** generează:
- încăpățănare;
 - incapacitate de dialog;
 - lipsa încrederii în sine;
 - lipsa încrederii în ceilalți;
 - incapacitate de colaborare.
- l) Alegerea neinspirată** a locului sau a momentului (Sustag-Ignat, 2010).

5.4. Forme ale comunicării în negociere:

Modalitățile practice prin care se asigură comunicarea, transmiterea-receptarea mesajelor, sunt *vorbirea, scrierea și limbajul non-verbal*.

a) Comunicarea prin vorbire:

- se diferențiază în mod categoric de cea scrisă prin aceea că oferă mult mai multe mijloace de exprimare în fața interlocutorului;
- asemenea formă de comunicare oferă posibilitatea de a corecta cele exprimate atunci când partenerii de negociere nu au înțeles mesajul, de a accentua anumite părți ale acestuia, de a clarifica anumite idei și de a exprima atitudini;
- ușurința de exprimare orală a unui individ depinde, în principal, de personalitatea și calitățile vocale ale acestuia, respectiv enunțarea și pronunțarea;
- personalitatea în exprimare este rezultatul unor caracteristici esențiale, respectiv claritate, acuratețe, empație, sinceritate, relaxare, aparență, etc;
- calitățile vocale ale individului sunt rezultatul mecanismelor vorbirii, înălțimii și intensității vocii, volumului și timbrului vocii, dicției și accentului, vitezei de exprimare etc (Pistol, 1999).

* **Formele mesajelor verbale** au în vedere:

- gândirea (formularea în cuvinte a ideilor);
- vorbirea (exprimarea orală propriu-zisă);
- ascultarea și recepționarea mesajului partenerului de negociere (Pistol, 1999).

Forme ale comunicării verbale:

- **Discuție** – dezbateri asupra unei chestiuni în vederea luării unei decizii;
- **Alocuțiunea** - scurtă cuvântare ocazională;
- **Toastul** - scurt discurs ținut cu ocazia unui eveniment;
- **Conferința** – expunere în public a opiniilor asupra unei teme;
- **Dezbaterea** – discuție largă asupra unei probleme de interes general;
- **Dizertația** – expunere științifică asupra unei probleme;
- **Discursul** – expunere oratorică făcută în fața unui public;
- **Zvonul** – comunicare neoficială (Sustag- Ignat, 2010).

Anomalii în comunicarea prin vorbire:

- debitul vorbirii prea ridicat;
- vocea defectuoasă;
- ritmul defectuos, vorbirea sacadată;

- vocea monotonă;
- substituirea cuvintelor și a silabelor;
- alungirea pronunției (Sustag- Ignat, 2010).

b) Comunicarea scrisă:

- modalitate mult mai pretențioasă de comunicare în negociere;
- exprimarea în scris necesită timp pentru dezvoltarea și practicarea unui stil personal, solicitând mai multă creativitate decât vorbirea;
- cuvântul scris are o mai mare putere (Dawson, 2007);
- oamenii au tendința de a da o mare credibilitate poziției/ofertei scrise.

Categorii de comunicări transmise prin mesaje scrise:

- cererea și oferta;
- scrisorile și contractele;
- curriculum vitae;
- scrisorile și mesajele adresate celor dinafara instituției (informări, scrisori de mulțumire, telegrame, faxuri etc.);
- rapoarte (cu regim intern și extern);
- norme de organizare și de funcționare interne sau externe (Pistol, 1999).

Avantajele comunicării orale față de comunicarea scrisă:

- reacțiile interlocutorului pot fi observate;
- feed-back-ul este rapid;
- pune în valoare abilitățile emițătorului (în cazul utilizării manipulării sau persuasiunii) (Sustag- Ignat, 2010).

c) Comunicarea non-verbală în negociere:

- peste 65% din comunicările dintre indivizi sunt comunicări fără cuvinte, respectiv *comunicări non-verbale*;
- ansamblul elementelor non-verbale ale comunicării (***metacomunicarea***) - prezintă o foarte mare importanță în transmiterea mesajelor (Pistol, 1999).

Tipuri de comunicare non-verbală:

a) comunicarea prin ținută, poziția și mișcarea corpului:

- reprezintă o primă sursă de informații despre o persoană;
- însoțește comunicarea prin cuvinte, fiind unanim acceptat faptul că expresia feței, gesturile cu care este însoțită conversația, privirea și modul în care este coordonată discuția sunt elemente sugestive care oferă informații pertinente despre individ și gândurile sale;

b) caracteristicile fizice:

- reprezintă surse de informații privind personalitatea unei persoane.

c) comportamentul personal, respectiv atitudinea distantă sau familiară = modalitate de comunicare, prin care orice persoană dovedește felul în care știe să se raporteze la anumite situații de comunicare.

d) ticurile verbale:

- sunt gesturi care însoțesc mesajele exprimate în mod verbal;
- *intonația* – rol important în realizarea comunicării;
- exprimarea trebuie să fie cât mai naturală, în concordanță cu nivelul și tipul de relații dintre partenerii de discuție, de negocieri sau de afaceri.

e) ținuta vestimentară:

- reprezintă o formă de comunicare cu cei din jur;
- accesoriile vestimentare oferă anumite informații despre personalitatea unui individ și sunt în relație directă cu educația estetică a fiecărei persoane în parte.

f) mediul înconjurător:

- contribuie la realizarea și completarea comunicării în cadrul negocierilor, discuțiilor, afacerilor.

g) modul de folosire a timpului:

- reprezintă o informație utilă despre personalitatea individului;
- punctualitatea, modul în care se organizează o întâlnire, o afacere, timpul afectat pentru exprimarea ideilor, timpul lăsat interlocutorului pentru argumente sau contraargumente - sunt mijloace prin care se pot comunica partenerului de afaceri informații ce vor fi avute în vedere în continuarea discuțiilor și eventual încheierea unei afaceri.

h) mesajele nonverbale (aranjarea în pagină a textului, modul de realizare a scrisului propriu-zis, alegerea cuvintelor și formulărilor potrivite, calitatea exprimării) – reprezintă surse de informație utile despre caracteristicile culturale ale partenerului de negociere (Pistol, 1999).

d) Comunicarea paraverbală în negociere:

*** tonul vocii:**

- variații ale înălțimii sunetelor, tăria lor, rapiditatea vorbirii, calitatea vocii;
- tonul trebuie să fie adecvat tipului de comunicare și interlocutorilor, acesta putând fi un factor de echilibru și diluare a conflictului;
- prin alternarea tonurilor vocii se poate contracara monotonia și se poate direcționa atenția ascultătorului (Sustag- Ignat, 2010).

*** volumul vocii;**

*** viteza vorbirii;**

*** ritmul vorbirii:**

- este dat de derularea lentă, normală sau rapidă a cuvintelor pronunțate;
- un bun vorbitor trebuie să varieze viteza pronunțării cuvintelor în funcție de conținutul și de importanța generală a mesajului (Sustag-Ignat, 2010).

*** dicția:**

- se referă la articularea corectă și completă a consoanelor și de enunțarea clară a vocalelor;
- modul de a pronunța cuvintele, silabele și sunetele este important în mediere, o dicție deficitară putând constitui o barieră în comunicare (Sustag- Ignat, 2010).

*** articularea:**

- arta de a vorbi inteligibil și de a emite sunete potrivite folosind buzele, maxilarul, dinții și limba (Sustag- Ignat, 2010).

*** accentul:**

- deține un rol important în schimbarea înțelesului cuvintelor și inducerea de mesaje colaterale celui transmis prin cuvinte;
- accentuarea are loc prin sublinierea sau amplificarea unui cuvânt cheie sau a unor grupuri de cuvinte (Sustag- Ignat, 2010).

* **pauzele** dinere cuvinte și fraze:

- transmit indicii atât despre intențiile și atitudinile discursive ale vorbitorului, cât și despre stările lui afective;
- pauzele scurte divid ideile dintr-o frază, iar cele lungi marchează sfârșitul frazelor (Sustag- Ignat, 2010).

e) **Comunicarea electronică (“Negocierea electronică”)**

Actualmente există o vie dezbatere și o intensă cercetare despre avantaje/non-avantaje, preferințe/non-preferințe ale comunicării tradiționale în negociere (față-în-față, la masa negocierilor) sau a comunicării intermediare de mijloacele tehnologice de comunicare (negocierea electronică, negocierea online). Înainte de a spune că una sau alta dintre amintitele căi de comunicare este mai bună sau mai puțin preferată, trebuie să constatăm că trăim într-o epocă în care tehnologia de comunicare/informare nu doar că și-a făcut loc în viața noastră cotidiană, dar uneori tinde să acapareze segmente și modalități ale comunicării până și în interiorul familiei. Iar media socială este o prezență atât de intensă în comunicare și relațiile interumane încât adesea face parte din modul de-a ne raporta nu doar la ceilalți ci și la noi înșine. De unde rezultă că aceste realități și tendințe marchează și vor continua să propună schimbări și în ceea ce privește desfășurarea procesului de negociere.

Parteneriatul nu este și deplin realizat când se termină negocierea de constituire, nu este finalul drumului parcurs de parteneri. El este un alt **proces** care se desfășoară continuu, **relația** se întreține și se întărește, urmărindu-se obținerea **sinergiei** care generează **avantaje reciproce**. Or, acest proces partenerial solicită interacțiune permanentă între parteneri. Tehnologia comunicațiilor facilitează această interacțiune permanentă între parteneri, comunicarea, consultarea, informarea reciprocă indiferent de timp sau distanțe. Ceea ce înseamnă că pentru derularea și întărirea relației parteneriale, comunicarea electronică este o metodă dintre cele mai eficiente, după cum ea se poate dovedi foarte utilă în amplificarea relației între parteneri, în efectuarea unor eventuale ajustări ale acordului negociat.

Comunicarea electronică în negocieri - cu toate variantele ei existente la această dată - pot aduce avantaje și dezavantaje negocierii, așa cum o practicăm până acum.

Spre exemplu, un avantaj al negocierii via internet este că poate fi păstrată și arhivată întreaga interacțiune de comunicare, ceea ce dă acces mai ușor la tot ceea ce s-a discutat. Prin comunicarea e-mail/internet pot fi transmise partenerului de negociere o mare cantitate de date, dar va lipsi reacția lui imediată la acest flux de informații și nu va putea fi constatată claritatea argumentarii, gândirii; fără o astfel de reacție, este greu de stabilit eficacitatea comunicării și mai ales eventualele atitudini generate la cealaltă parte; nu mai poți beneficia de șansă conversațiilor și interacțiunilor informale care contribuie mult la calitatea contextului de negociere, la perceperea corectă a sensului social; câteodată nuanțele contează în negocieri, fiind elemente de echilibrare (Slims, 2006), dar în comunicarea scrisă pe e-mail exprimarea acestora este mai dificilă; fiind nevoit să scrii concis mesajul (“alb și negru”) către partea cealaltă, este mai grea negocierea pozițională care solicită argumentare și managementul emoțiilor; există mai puține constrângeri protocolare și poate fi mai ușor imprimată o tentă competitivă a negocierii (Fells, 2012); este posibilă și interpretarea greșită din partea primitorului mesajului, ceea ce poate genera tensiuni neașteptate; pe de altă parte, negocierea online nu elimină posibilitatea mistificării intențiilor expeditorului, pe seama acestuia putând fi puse intenții manipulative (Craver, 2007) și putându-i-se interpreta greșit propuneri corecte; totodată receptorul poate beneficia de mai mult timp pentru pregătirea mișcării sale ulterioare care, se poate presupune, ar urmări scopuri neonestе, astfel afectându-se încrederea între părțile care negociază (Rich, 2013). De aceea, apelul în negociere la canalul de comunicare e-mail trebuie considerat numai ca un alt mod de comunicare scrisă, asincron, care permite anumite caracteristici stilistice, adesea depersonalizate. Or, trebuie să se țină cont de faptul că negocierea este o interacțiune între părți care presupune raporturi personale, motiv pentru care negociatorii care optează pentru comunicarea electronică trebuie să muncească mai din greu și să afecteze un timp mai îndelungat pentru construirea relațiilor interpersonale.

Negocierea prin utilizarea telefonului permite o comunicare ceva mai bună decât prin e-mail, deoarece prin perceperea sunetului și tonalităților se oferă negociatorului posibilitatea de a înregistra anumite sensibilități ale celuilalt, fără a da însă șansa construcției încrederii între negociatori ca și prin întâlnirea/dialogul față-în-față; riscăm

să nu ținem seama decât de strategia proprie și să fim repetitivi, nu neapărat în susținerea priorităților; poate fi creată percepția de dominare a unei părți de către cealaltă, în felul acesta favorizându-se abordarea competitivă. Adăugăm și faptul că videoconferința este încă și mai des utilizată în “negocierea electronică”, deoarece aduce și reprezentarea vizuală a celeilalte părți, dar menține imperfecțiuni în realizarea comunicării, îndeosebi ale celei non-verbale. De aceea, în cazul când e nevoie să se deruleze negocierea prin e-mail, se recomandă folosirea mai întâi a videoconferinței sau telefonului pentru a “umaniza” comunicarea și sensul interacțiunii sau, dacă se simte nevoia, recurgerea la întâlnirea față-în-față pentru a se crea raporturi pozitive între părțile care negociază. Cox (2012) crede că folosirea e-mail/internet în negocieri se recomandă în situațiile pre-existentei unei relații între negociatori, când încrederea între ei este deja instalată și calitatea interacțiunilor în care sunt antrenati poate fi protejată de o posibilă spirală a interpretărilor greșite și de o eventuala diminuare/pierdere a încrederii.

Comunicarea electronică în negociere, parțial sau pe întreg parcusul procesului, este tot mai des utilizată și aceasta solicită abilități suplimentare ale negociatorilor. În primul rând e de subliniat faptul că decizia abordării “negocieri electronice” (a negocierii în cyber-spațiu, cum îi spune Volkema, 2006) necesită un alt tip de pregătire. Eu susțin că e nevoie chiar de un plus de pregătire! Aceasta pentru a diminua efectul unor presupuse dezavantaje și pentru a fi sigur că obiectivul negocierii va fi atins. Așa, de exemplu, cred că se impune o foarte atentă selecție a modalităților de exprimare, a limbajului propriu unui context desemnat, a evitării unor interpretări neconforme țelului mesajului, a barării presupunerilor false etc. Negociatorul care folosește comunicarea prin e-mail trebuie să-și imagineze ce tipuri de reacții ar putea genera celeilalte părți, cum ar putea obține o înțelegere de maximă acuratețe a intenței sale; se impune să fie prevăzător cu eventualele critici și cu exprimările ironice ori agresive; nu e bine să se insiste pe negocierea pozițională, ci pe conținutul temei discutate și să se ofere explicații plauzibile; trebuie să fie permanent atent să nu se închidă canalul de comunicare și mai ales să nu se stopeze oferta de alternative, știut fiind că prin comunicarea electronică negociatorul tinde să restrângă dezbateră subiectului la ceea ce-l interesează pe el, adesea omițându-se abordarea dezirabilității ambelor părți; pentru a extrage avantaj,

este recomandabil să nu se trimită mesaje intempestive și să se răspundă fără grabă; totodată să se aibă în vedere că mesajul bilateral are mai bună capacitate de convingere decât mesajul unilateral (Lewicki și Hiam, 2008), îndeosebi când partenerii de negociere sunt foarte bine pregătiți și experimentați. Bourelly (2007) este chiar categoric în recomandările despre comunicarea electronică: fără ambiguități, neutralitate, claritate și concizie.

Negocierea electronică se desfășoară într-un cadru normativ dat și de regimul juridic al comerțului online/electronic și al contractului electronic (detalii la Popa, 2006: 277-285). Contractul electronic este acel acord în care conținutul și modul executării au fost stabilite și decise prin comunicarea electronică (inclusiv schimbul de documente), fiind parafat prin semnătura electronică. Legislația românească a transpus integral *acquis-ul european* în această materie, încă la începutul deceniului trecut, iar **contractele electronice** produc efectele contractelor care îndeplinesc condițiile validității juridice.

Ținând cont de faptul că “cyber-spațiul” și “spațiul virtual” devin realități tot mai des frecventate în comunicarea socială și profesională, cred că putem presupune că apelul la comunicarea electronică în negocieri se va intensifica. Iar construcția și derularea parteneriatelor între state, grupări de state, companii mari, mijlocii și mici, ONG-uri etc. vor beneficia de tehnologia comunicațiilor, de tehnicile și mijloacele de comunicare pe care le va genera, atât pentru relaționarea partenerială cât și pentru cea regională și globală. Negocierea în cyber-spațiu va fi utilizată mai ales de negociatorii tineri și începători (Volkema, 2006), deoarece cealaltă parte nu le va putea vedea ezitățile și căutările nervoase. Căci mediul cyber al comunicării va favoriza asincronismele, va oferi un timp mai îndelungat pentru reflecție și exprimare, va da posibilitate negociatorului să consulte o documentație extinsă și chiar să apeleze la consilierea unui prieten/expert, va tempera inhibițiile și emoțiile, într-un cuvânt va depersonaliza mediul de negociere, conștientizând însă că lasă deschisă provocarea realizării raporturilor inter-personale, atât de necesare negocierii.

5.5. Cultură și negociere

Am insistat asupra comunicării în negociere deoarece comunicarea este calea prin care se realizează interacțiunea negocierii. În orice tip de negociere, fie ea internă ori europeană/internațională, fie socială ori de afaceri, comercială ori politico-diplomatică etc. valorile sunt substratul, fundamentul care explică și susțin valabilitatea unei soluții negociate. Or, aceste valori le găsim în cultura organizațională, juridică, spirituală, religioasă, economică etc. a entității în numele căreia se negociază, dar și a negociatorilor că persoane care interacționează, comunică direct. Cu atât mai important este rolul culturii în negocierea care urmărește realizarea parteneriatelor, deoarece satisfacerea interesului este în strânsă legătură cu valorile prezente ale partenerilor și cu demersul creerii de noi valori care pot avea caracteristici culturale predominante sau interculturale.

Salacuse (1998) definește cultura că fiind setul de caracteristici, norme, și valori ale unei comunități care au origine și dinamică socială. În rândul negociatorilor există trei opinii despre impactul culturii în procesul de negociere:

- (1) cultura nu influențează negocierea sau are doar puțină putere să determine anumite comportamente și să dea caracteristici rezultatului negocierii (în tradiția *Realpolitik*, când se urmărește interesul național definit de reprezentanții statului, cultura este văzută că având un rol minor în rezolvarea conflictului);
- (2) alți negociatori (cred eu că majoritatea) consideră că un factor major explanatoriu al negocierii este cultura, dând acesteia un loc proeminent în conturarea modelelor, standardelor, alternativelor etc. (chiar dacă orice negociere urmărește realizarea unui interes, este general acceptat că interesul provine dintr-o construcție socială, direct asociată identităților, deci culturii);
- (3) există și o poziționare între 1 și 2, apreciindu-se că puterea culturii este contextuală, că în anumite circumstanțe ale negocierii aceasta este mai importantă decât în altele (de exemplu atunci când diferențele culturale ale părților care negociază sunt foarte mari ori când intensitatea conflictului este deosebit de acutizată).

Sunt sigur că aproape toți negociatorii sunt de acord asupra câtorva caracteristici culturale care pot influența negocierile:

- concepția de bază despre negocieri a părților,
- orientarea acestora privind timpul,
- atitudinea față de risc,
- conduită formală și informală în negocieri,
- modalitatea de exprimare a procesului decizional.

În negocierile derulate între părți având culturi sociale diferite pot apărea probleme referitoare la înțelegerea corectă a unor enunțuri sau propuneri, purtând pecetea specificității culturale ori a sensului, semnificației unor gesturi, semnale (așa-zisă disonanță culturală). În acest caz, chestiunea nu este doar de comunicare, ci și de dificultate a ajungerii la un compromis, la o rezolvare pașnică a disputei.

Revenind la cercetarea lui Salacuse (1998), putem constata că însuși “stilul de negociere”, inclusiv “stilul național de negociere” este influențat de valorile culturale. De aceea, amintitul autor recomandă negociatorilor să fie familiarizați atât cu caracteristicile particulare culturale cât și cu comparatismul, dar mai ales cu interculturalitatea. O astfel de metodă ferește negociatorul de pericolul îndreptării facile către stereotipuri, îndeosebi în contextul globalizării și al unor practici frecvente de afaceri. Firește că stilul de negociere mai este determinat și de alți factori, precum temperament, personalitate, birocrație, experiența și chiar de natura tranzacției ori complexitatea procesului de negociere. Autorul menționat consideră că cel puțin zece elemente care influențează negocierile provin din caracteristicile culturale ale persoanei care negociază:

- obiectivele și scopurile negocierii (contract sau relație),
- atitudinea față de procesul negocierii (învingător-învingător, învingător- învins),
- stilurile personale (formal și informal),
- stilurile comunicării (general ori specific),
- atitudinea față de timp,
- emoționalitatea (sporită sau scăzută),
- forma înțelegerii (specifică sau generală),

- modalitatea prin care se ajunge la înțelegere (de jos în sus sau de sus în jos),
- formula de organizare/funcționare a echipei (bazată pe lider ori consens),
- disponibilitate pentru asumarea riscului (crescută ori joasă).

Cunoașterea diferențelor culturale este în măsură să faciliteze negociatorului o mai bună, clară și convingătoare comunicare cu partea cealaltă, ajută la înțelegerea și interpretarea adecvată a mesajelor și simbolisticii la care se recurge în negocieri, dar mai ales favorizează construcția punților care duc spre realizarea înțelegerilor comun acceptabile. Și subliniem faptul că nu întotdeauna diferențele culturale se suprapun diferențelor de interese care trebuie rezolvate în interacțiunea negocierii, ci interpretările intereselor părților pot prin sensuri aparte datorită diferențelor culturale, fără că aceasta să însemne că nu se poate ajunge la codificarea unui sens agreat de toate părțile, indiferent de tabelul valorilor de la care-și inspiră acțiunile. Altfel spus, contextul cultural al negociatorilor și al spațiului de negociere poate fi operaționalizat în negocieri (Felles, 2012), dar nu înseamnă transferul lui automat la masa negocierilor.

Negocierile interculturale au ajuns să fie tot mai frecventate în lumea interdependențelor globale de astăzi și mai ales în cele care urmăresc înțelegeri parteneriale, bazate pe cooperarea susținută pe valori, credințe, atitudini diferite, nu de puține ori conflictuale (Gelfand, Brett, 2004). Căci nu trebuie să omitem faptul că majoritatea negocierilor internaționale contemporane se realizează într-un cadru intercultural foarte complex în care există o conexiune directă între gândire, emoții și atitudini (“Toate interacțiunile umane sunt, prin definiție, interculturale”, susține Forsyth, 2002: 31). Acestea sunt prezente și când se negociază parteneriate strategice între state, grupări de state ori de companii/organizații [a se vedea recente dezbateri publice și culturale generate de negocierea parteneriatului SUA-statele din sud-estul Asiei (Pacific) sau parteneriatul comercial-investițional SUA-UE, cu o mare miză financiară, dar mai ales geoeconomică]. Managementul diversității valorilor și atitudinilor cuprinse în spațiul interculturalității are o importanță aparte pentru procesul negocierii, fiind necesară raportarea la reguli, la timp, la mediu și acțiune, la distanța socială și personală, la atitudini și reprezentări ale relației (Stimec, 2011). Pentru că adesea diversitatea poate influența gradul și gravitatea diferențelor, poate contribui la

apariția ori escaladarea conflictualității, iar negociatorii sunt în față unor noi dificultăți sau, de ce nu?, a unor noi oportunități.

Capitolul 6

FINALIZAREA NEGOCIERILOR

6.1. Încheierea negocierilor

- este un moment hotărâtor în derularea procesului de negociere pe care negociatorul îl urmărește atent, după ce a primit destule informații despre aspirațiile celuilalt, i-a înțeles pozițiile și liniile de rezistență;
- este o decizie critică pe care și-o asumă negociatorul, aducându-și aminte de proiectatul sau BATNA care acum se înfățișează ca opțiune și alternativă care are șansa să devină realitate => însă mișcarea finală în negociere trebuie să ducă la o înțelegere rezultată din cea mai bună alegere proiectată din pozițiile finale ale fiecărei părți;
- un negociator experimentat se remarcă și prin abilitatea de a sesiza acest moment, adică “atunci când s-a ajuns la nivelul maxim de distribuire a **destulului**” (Curry, 2000: 159) între toate părțile;
- echipele de negocieri implicate în realizarea unor tranzacții comerciale și financiare au “specialiști în finalizare” care au misiunea să analizeze și să prefigureze/propună momentul propice pentru încheierea tranzacției;

Atenționare:

Este important să nu se cedeze tentației/presiunilor de a parcurge agenda cu rapiditate, urmând ca anumite sau toate detaliile să fie rezolvate la finalul negocierii; cum “diavolul se ascunde în detalii”, încărcarea etapei finale cu astfel de chestiuni poate răsturna rezultatul negocierii datorită contextului modificat (“știrilor de/din piață”); procedural pot fi elaborate și forme intermediare ale acordului (Lempereur-Colson, 2004), dar negociatorul urmărește identificarea momentului când căutarea soluțiilor/opțiunilor conține rezolvarea integrală a obiectivelor negocierii.

În general, evaluarea momentului deciderii finalizării negocierii urmează unei analize a câtorva elemente din derularea negocierii (Curry, 2000):

- * epuizarea tuturor punctelor din agenda negocierii;

- * analiza impactului fiecărui punct de pe agenda;
- * studierea aspectelor tehnice și legale ale soluțiilor convenite;
- * asigurarea că părțile implicate în negociere vor avea capacitatea de îndeplinire a angajamentelor asumate prin înțelegere/tranzacție;
- * evaluarea a cât de realiști sunt termenii de timp stabiliți;
- * estimarea și conștientizarea, de către toate părțile, a efectelor înțelegerii/tranzacției pe termen scurt, mediu și lung;
- * există acordul părților asupra sensurilor date limbajului și condițiilor înțelegerii/tranzacției;
- * menținerea încrederii unei părți față de cealaltă;
- * potențialii semnatori ai înțelegerii negociate au autoritatea necesară pentru a acționa și reprezintă voința părților de implementare a acordului/tranzacției.

Operațional, după ce a fost decis momentul când urmează a începe finalizarea negocierilor, negociatorii mai străbat câteva etape (Popa, 2006):

- = pornirea efectivă a finalizării,
- = stimularea ajungerii la acord, vizând cadrul de formalizare,
- = încheierea înțelegerii, cuprinsă în acordul formal,
- = eventuala consolidare a acordului, astfel încât să ducă la implementare rapidă și eficace.

Observație:

Cei care intră într-o negociere trebuie să aibă în vedere faptul că pot să apară situații care impun decizia de declinare sau amânare a ajungerii la un acord/înțelegere/tranzacție. În acest caz, negociatorii sunt obligați să aplice un management al riscului adecvat, astfel încât să nu apară percepția că s-a derulat doar o “negociere de antrenament”, iar reputația de negociatori serioși, echilibrați (persoane, instituții, firme etc.) să nu fie afectată în comunitatea de afaceri, internă sau/și internațională. Nu este exclusă situația în care una sau mai multe părți să pună problema remediilor juridice, în cazul când sunt încălcate obligații ale negocierii contractuale sau apare fapta ilicită în negocierea cu rea-credință, cauzatoare de prejudiciu. Recurgând la jurisprudență, Almășan (2013) arată că au fost reținute drept prejudiciu faptele de

compromitere a reputației unuia dintre parteneri (având consecință pierderea unor viitoare contracte), șansa pierdută de a ajunge la un contract cu alt partener, beneficiul nerealizat ca urmare a neîncheierii unui contract.

Finalizarea negocierilor este un stadiu deosebit de sensibil pentru toți negociatorii. În cazul aplicării unor tactici competitive, un negociator poate fi tentat să prezinte ultima ofertă sub forma “aceasta sau nimic”, dar întotdeauna negociatorul ofertant trebuie să gândească bine forma în care o face. În primul rând ar fi necesar să cunoască BATNA celuilalt și să fie sigur că oferta nu-i va fi refuzată sau că nu va primi o contraofertă mai promițătoare. În orice caz, dialogul finalizării se pretează și la o notă personală, indicând percepția că este o soluție rezonabilă care ar putea fi interpretată și în sens cooperant, evitând elemente de îngrijorare și proiectând o relație optimistă pentru viitor. În nici un caz o negociere partenerială nu s-ar putea încheia prin utilizarea amenințării, căci ar putea evolua spre impas și întreruperea negocierii, iar negociatorii experimentați știu că folosirea amenințării la încheierea procesului ar avea costuri importante în implementare, inclusiv în ceea ce privește prestigiul personal al negociatorului.

Subliniem iarăși că finalitatea unei negocieri nu este doar obținerea unei soluții, înțelegeri, acord convenabile, ci și capacitatea de respectare a rezultatului obținut, de implementare a acestuia. Ca atare, încheierea negocierii va insista asupra garanțiilor că părțile vor aplica angajamentele asumate (Prutianu, 2007), câteodată fiind nevoie și de propunerea unor instrumente vizând angajarea lor. Redactarea acordului are o componentă formală accentuată, deoarece înțelegerea poate lua forma unui act juridic care precizează *mijloacele* prin care se realizează soluția decisă de părți, *termenii* schimbului convenit, natura *relațiilor* între părți în procesul aplicării acordului și/sau în caz de dezacord/conflict (Delivre, 2003). Nu este obligatoriu să existe o formă scrisă a acordului, decât atunci când se subliniază angajamentul față de obligațiile asumate. Inclusiv organizarea unor ceremonii ocazionate de realizarea unei înțelegeri poate avea rolul de a întări angajamentul părților prin asocierea aprobării/implicării publicului.

6.2. Negociere și implementare

În general, se consideră că negocierea s-a încheiat atunci când părțile au agreeat termenii unei înțelegeri și au semnat un document care consacră respectivul aranjament. În înțelesul nostru, rezultatul unei negocieri nu constă doar în semnarea unui document, ci în valoarea creată prin implementarea înțelegerii agreeate. Cu atât mai mult, o negociere care a avut ca obiectiv creerea unui parteneriat nu se evaluează printr-o semnătură pusă pe un document, ci prin activitatea de realizare a parteneriatului, de performanțele și valorile aduse de acesta. *Harvard Business Review* atrage atenția asupra faptului că negociatorul care a ajuns la semnarea unui acord/contract nu este un simplu “deal maker”, lăsând în responsabilitatea celor care trebuie să-l implementeze să extragă nou-valoarea. Dimpotrivă, semnarea acordului nu este decât expresia angajamentului că părțile vor lucra împreună pentru creerea valorii estimate (Harvard, 2011).

Dacă acceptăm că negociatorul nu este un simplu “deal maker”, că el nu poate fi detașat de implementarea acordului, atunci înseamnă că procesul de negociere trebuie să includă și etapa așa-zisă a post-negocierii, atât în ceea ce privește conținutul strategiei de negociere cât și întregul management al negocierii. Căci negociatorul este dator să afle răspunsuri și la întrebări de genul: aranjamentul va funcționa?, ce ar putea să se întâmple pentru ca să nu poată fi implementat?, ce resurse vor fi necesare pentru a îndeplini obiectivele conținute în acord? etc. Ceea ce înseamnă că negociatorul pornește în procesul de negociere având în minte nu doar scopul, ci și rezultatul negocierii (în practică, acest aspect este urmărit și de managementul organizației în numele căreia se negociază, sprijinându-se etapele negocierii cu evaluările capacității de implementare a angajamentelor asumate de negociator). Foarte adesea, părțile care abordează constructiv-colaborativ negocierea, îndeosebi când se dorește realizarea unui parteneriat, discută chiar pe parcursul derulării negocierii despre impactul mutual posibil al soluției pe cale de a fi convenită (adesea este încurajată consultarea managementului uneia sau tuturor părților, pentru o evaluare cât mai rapidă și mai convingătoare). Aceasta pentru că orice aranjament convenit în negociere interesează

toate părțile și fiecare parte așteaptă ca toți partenerii să-și îndeplinească întocmai angajamentul, întrucât de felul cum o parte implementează sau nu un angajament poate să depindă realizarea altor aranjamente (de aceea, asumarea unui angajament este una din componentele cele mai grele pentru un negociator). Pentru aceasta, îndeosebi în negocierile foarte complexe ori cele pentru realizarea parteneriatelor strategice, se atașează echipei de negociere și un așa-zis “grup de implementare” care are misiunea de a proiecta dinamica rezultatelor care se așteaptă din negocieri (un astfel de management al procesului de negociere nu doar că menține negocierile pe o traiectorie viabilă, ci poate ajuta și la întărirea/dezvoltarea relației parteneriale). Pe lângă monitorizarea aplicării acordului, negociatorii și respectivul grup sunt interesați să detecteze și să rezolve eventuale probleme ivite în implementare, să vină cu propuneri de ajustare sau chiar o posibilă renegociere.

“Înțelegerile eficiente anticipează viitorul”, spune Geof Cox (2012). Așadar, dacă procesul de negociere pornește și cu considerarea imaginii implementării acordului la care s-ar putea ajunge înseamnă că s-ar putea estima costurile și provocările generate de rezultatul negocierii, ceea ce ar duce la o mai mare disciplinare și o creștere a responsabilizării actorilor implicați în negociere, la o sporire a legitimității negociatorilor. Ceea ce înseamnă că procesul de negociere este unul integrător, punând laolaltă negociatorii, evaluatorii, managerii etc., adică toți actorii de care depinde îndeplinirea cu succes a unui acord negociat.

6.3. Raportul de negociere

- Negocierea nu este doar un proces care se desfășoară în toate sferele de activitate economică, politică, socială etc. ci și un adevărat demers de cunoaștere => această cunoaștere este încorporată în *raportarea negocierii*, făcând parte din etapele managementului procesului negocierii și având o utilitate deosebită atât pentru negociatori cât și pentru organizații, instituții, firme implicate în negocieri;

- în timpul derulării negocierilor, liderii organizațiilor sau companiilor pentru care se negociază sunt permanent informați despre felul în care decurg negocierile;
- raportarea negocierii are și un rol instructiv, obligând negociatorul să realizeze evaluări și auto-evaluări permanente, conștientizând, la fiecare mișcare/poziționare în negociere, care sunt punctele tari și punctele slabe ale echipei sale și ale celeilalte/celorlalte părți => sunt de aceeași părere cu Stimec (2011: 116) care consideră că “fiecare negociere poate fi o experiență constructivă în arta negocierii”;
- în cazul desfășurării unei negocieri de durată, este bine să se redacteze rezumate zilnice; acestea ajută la menținerea preciziei și rigurozității pe tot traseul urmat de negociere și la evaluările de etapă, ceea ce ajută la emiterea unor recomandări pentru etapele viitoare;
- îndeosebi când se negociază în echipă, sunt de acord cu Mousli (2003) că imediat după încheierea negocierii să se organizeze un debriefing pentru colectarea în cadrul comun a observațiilor membrilor echipei, proiectarea acțiunilor imediate ale acelorași componenți, ca și sugestii “la cald” despre optimizarea implementării acordului convenit, pornind tocmai de la experiența încheiată și recomandările tuturor partenerilor;
- întrucât raportul final de negociere trebuie să conțină aspectele majore ale procesului negocierii, dar și multe detalii, documentul poate ajunge la un volum apreciabil, motiv pentru care se recomandă și redactarea unui *rezumat executiv*; rezumatul, destinat liderilor interesați ai organizației/companiei care a fost parte în negociere, prezintă doar viziunea de ansamblu a desfășurării procesului negocierii, o trecere în revistă a etapelor acestuia, analiza rezultatelor acordului/înțelegerii și o recomandare generală.

Capitolul 7

STUDII DE CAZ

În acest volum am prezentat unele aspecte teoretice și practice ale negocierii, concentrându-ne pe exemplificări și trimiteri către negocierile care aveau ca obiectiv realizarea de parteneriate. Urmând metodele școlilor de negocieri de la mai multe Universități din Europa, S.U.A. și Asia am propus cursanților nostri să participe la câteva exerciții și simulări de negocieri, pe baza unor studii de caz, pentru a-și valida cunoștințele despre negocieri, dar mai ales pentru a-și verifica aptitudinile și abilitățile de a negocia.

Am deschis prezentarea de cazuri prin expunerea principiilor de negociere pentru negocierile de aderare la Uniunea Europeană (cazul României, 15 febr. 2000). Aceste principii sunt preluate întocmai din documentul “Conference on Accession to the European Union, CONF-RO 2/00, Brussels, 15 Febr. 2000, General EU Position”. Considerăm negocierile de aderare la Uniunea Europeană ca fiind unele dintre cele mai complexe negocieri care au scopul construirii de parteneriate.

În continuare aducem în prim plan câteva studii de caz despre negocieri de tip **win-win** și **parteneriale**, din domeniile afacerilor, comerciale, sociale, politico-diplomatice pentru a ilustra cu puterea faptelor (negocieri care s-au întâmplat) utilitatea apelului actorilor economici, financiari, manageriali, lideri politici și statali etc. la negociere pentru a decide eficient și a rezolva dispute și conflicte între părți.

Am redat sursele studiilor de caz prezentate și le-am organizat după un cadru “standard” pentru ca cititorul să poată face mai ușor asocieri și comparații din care să extragă învățăminte și, de ce nu?, impulsuri pentru a se încumeta la practicarea negocierii.

7.1. PRINCIPIILE NEGOCIERII

Februarie 2000

- România –

CONF-RO

2/00

(...)

B. BAZELE DE NEGOCIERE: PRINCIPII

18. Permiteți-mi să mă refer acum la conținutul specific al negocierilor de aderare și să expun propunerea noastră de continuare a acestora. După cum am indicat deja, aderarea implică acceptarea totală a actualelor și potențialelor drepturi și obligații atașate sistemului Uniunii și cadrului instituțional, cunoscute sub numele de *acquis* al Uniunii. Mai mult, aderarea presupune implementarea efectivă a întregului *acquis*, ceea ce presupune, în particular, stabilirea unei administrații publice eficiente și solide. *Acquis*-ul este într-o continuă evoluție și include:

- conținutul, principiile și obiectivele politice ale Tratatelor (incluzându-le și pe acelea care ar putea rezulta din Conferința Interguvernamentală cu privire la reforma instituțională);
- legislația adoptată în temeiul Tratatelor și jurisprudenței Curții de Justiție;
- declarații și rezoluții adoptate în cadrul Uniunii;
- strategiile comune, acțiunile comune, pozițiile comune, declarațiile, concluziile și alte acte din cadrul politicii externe și de securitate comună;
- acțiuni comune, poziții comune, decizii-cadru, convențiile semnate, rezoluții, declarații și alte acte convenite în cadrul domeniului justiției și afacerilor interne;

- acordurile internaționale încheiate de Comunitate și acordurile încheiate între ele de către Statele Membre, cu privire la activitățile Uniunii.

19. Drepturile și obligațiile rezultate, pe care toate statele care solicită aderarea vor trebui să le respecte ca State Membre, acoperă un spectru larg, incluzând libera circulație a bunurilor, serviciilor, capitalului și persoanelor, precum este prevăzut în Tratatul Comunității Europene. Mai mult, acestea implică încetarea oricăror acorduri bilaterale existente între stat și Comunitate, și a tuturor celorlalte acorduri internaționale care sunt incompatibile cu obligațiile de membru.

Acquis-ul include, de asemenea, toate angajamentele asumate în cadrul politicilor promovate de Uniune în plan extern. Vi se va cere să acceptați Politica Comercială Comună. Veți deveni, de asemenea, membru al Spațiului Economic European. Uniunea a încheiat acorduri de lungă durată cu vecinii săi mediteraneeni și, în prezent, dezvoltă în continuare un număr din aceste acorduri. În acest sens, o uniune vamală cu Turcia a intrat în vigoare la data de 31 decembrie 1995. Uniunea a dezvoltat o nouă serie de acorduri cu parteneri în Europa de Est și Asia Centrală. În acest context, Uniunea acordă importanță sporită relațiilor sale cu Rusia și Ucraina. Mai mult decât atât, relațiile cu țările din Europa de Sud-Est au fost intensificate.

Uniunea are relații specifice cu Statele Unite ale Americii, Canada, Japonia și Australia. Există o serie de acorduri cu țările din America Latină și Asia și noi acorduri sunt în curs de negociere. Uniunea are un proiect în cadrul Sistemului de Preferințe Generalizate, în beneficiul țărilor în curs de dezvoltare și, prin Convenția de la Lomé, un sistem cuprinzător de relații cu statele din Africa, Caraibe și Pacific.

Vi se va cere să vă asumați toate obligațiile Comunității și ale Statelor Membre în aceste domenii, inclusiv cea de a contribui la Fondul European de Dezvoltare.

Această listă nu este exhaustivă.

20. Aș dori să subliniez, de asemenea, faptul că, având în vedere principiul de acceptare integrală a *acquis*-ului", orice dispoziții ale Acordului European neconforme cu *acquis*-ul nu vor putea fi considerate ca precedente în cadrul negocierilor de aderare.

21. Acum aș dori să expun abordarea noastră în ceea ce privește Politica Externă și de Securitate Comună, Justiție și Afaceri Interne, astfel cum rezultă din Tratatul de la Amsterdam.

22. În ceea ce privește Politica Externă și de Securitate, principiile care se vor aplica vor fi următoarele:

- extinderea ar trebui să consolideze coerența internă a Uniunii și capacitatea sa de acțiune în mod eficient în domeniul politicii externe și de securitate și de a îndeplini obiectivele sale;
- de la data aderării, trebuie să fiți capabili să participați activ și pe deplin la Politica Externă și de Securitate Comună (PESC), definită în Tratatul privind Uniunea Europeană și modificată de Tratatul de la Amsterdam, în special în ceea ce privește obiectivul său de dezvoltare și consolidarea a democrației și a statului de drept, de respectare a drepturilor omului și a libertăților fundamentale;
- în momentul aderării, toate obiectivele și prevederile Tratatelor, precum și declarațiile relevante atașate acestora, trebuie acceptate în întreaga lor deplinătate și fără excepții;
- ar trebui să fiți pregătiți și capabil să susțineți activ *acquis*-ul aferent PESC al Uniunii, aflat în vigoare la data aderării.

23. În ceea ce privește Justiția și Afacerile Interne, aderarea la Uniunea Europeană va atrage după sine:

- a) acceptarea în totalitate, la momentul aderării, a dispozițiilor din domeniul Justiție și Afaceri Interne și a practicilor concepute pentru ca acestea să producă efecte, din Tratatul privind Uniunea Europeană (în special Titlul VI) și Tratatul de instituire a

Comunității Economice Europene (în special titlul IV), cu amendamentele introduse, în fiecare caz, de către Tratatul de la Amsterdam.

b) în temeiul convențiilor și instrumentelor din domeniul Justiție și Afaceri Interne, care sunt inseparabile în realizarea obiectivelor Tratatului privind Uniunea Europeană și ale Tratatului de instituire a Comunității Economice Europene, cu amendamentele introduse, în fiecare caz, de către Tratatul de la Amsterdam, precum și pe baza celor întocmite de către Consiliu, în temeiul articolului 34 din Tratatul privind Uniunea Europeană, ca urmare a intrării în vigoare a Tratatului de la Amsterdam, inclusiv a creării Europol:

- angajarea de a subscrie la prevederile care au fost elaborate de către Consiliu sau la cele semnate de, sau la cele înaintate în vederea semnării spre Statele Membre, până la data aderării dumneavoastră la Uniune;
- acceptarea, în raport cu prevederile aflate în curs de negociere, a punctele care au fost convenite de cei Cincisprezece sau de Consiliu, la data aderării dumneavoastră la Uniune, iar participând la negocierile ulterioare din cadrul Uniunii, numai acele puncte care urmează a fi hotărâte.

c) acceptarea aderării la acțiunile comune, pozițiile comune adoptate de Consiliu și rezoluțiile, deciziile și declarațiile adoptate de cei Cincisprezece sau de către Consiliu în domeniul Justiției și Afacerilor Interne și acceptarea, în raport cu cele în curs de examinare, a punctelor care au fost convenite de către cei Cincisprezece sau de Consiliu la data aderării dumneavoastră la Uniune, iar participând la deliberările ulterioare, numai acele puncte care urmează a fi hotărâte.

d) introducerea unor măsuri administrative și de altă natură, cum ar fi cele deja adoptate de cei Cincisprezece sau de către Consiliu, astfel încât să se asigure o cooperare strânsă între instituțiile și organizațiile Statelor Membre din domeniul Justiției și Afacerilor Interne, necesară pentru punerea în aplicare a *acquis*-ului;

e) aducerea instituțiilor, sistemelor de management și a măsurilor administrative la standardele Uniunii, în vederea punerii în aplicare în mod eficient a *acquis*-ului, și adoptarea în mod special a măsurilor referitoare la controalele la frontierele externe, azil și imigrație, precum și a măsurilor de prevenire și combatere a criminalității organizate, terorismului și a traficului ilicit de droguri.

Odată cu intrarea în vigoare a Tratatului de la Amsterdam, la 1 mai 1999, *acquis*-ul Schengen, inclusiv clauza de salvagardare și mecanismele de implementare prevăzute în Acordul Schengen, este integrat cadrului Uniunii Europene. Înaintea ridicării controlului vizelor persoanelor la frontierele interne, va trebui să dispuneți condițiile și procedurile aplicate cooperării Schengen.

24. În plus, în conformitate cu concluziile Consiliului European de la Copenhaga, Uniunea ar trebui să aibă capacitatea de a absorbi noi membri, menținând în același timp ritmul de integrare europeană.

25. Extinderea ar trebui să consolideze procesul de creație continuă și integrare în care Uniunea și statele sale membre sunt angajate. Ar trebui să fie depuse toate eforturile în vederea asigurării că structurile instituționale ale Uniunii nu sunt slăbite sau diluate, sau capacitatea sa de acțiune redusă. În acest sens, Uniunea s-a angajat să depună toate eforturile pentru a finaliza Conferința Interguvernamentală privind reforma instituțională, până în decembrie 2000, care va fi urmată de ratificare.

26. Acceptarea acestor drepturi și obligații pot conduce la modificări tehnice, precum și în mod excepțional la măsurile tranzitorii non-permanente, care urmează să fie definite în cadrul negocierilor de aderare. Astfel de cereri, referitoare la orice tip de măsuri tranzitorii, vor fi limitate în timp și în domeniu de aplicare, fiind însoțite de un plan cu etape clar definite pentru aplicarea *acquis*-ului. Ele nu trebuie să implice modificări ale regulilor sau politicilor Uniunii, să perturbe buna lor funcționare sau să

conducă la denaturări semnificative ale concurenței. În acest sens, trebuie să fie luate în considerare interesele Uniunii, ale țării și celorlalte state candidate.

27. Negocierile, purtate separat, vor fi efectuate pe baza acelorași principii și criterii aplicate negocierilor cu ceilalți candidați, stabilite de Consiliul European de la Helsinki. Progresul procesului de negociere va depinde de situația individuală a fiecărui candidat. Președinția sau Comisia, după caz, va menține Consiliul informat pe deplin, astfel încât acesta să poată revizui periodic situația. Nu este obligatoriu ca progresul și încheierea negocierilor cu fiecare stat candidat să aibă loc în paralel. Uniunea va decide, la rândul ei, la momentul oportun, dacă au fost îndeplinite condițiile pentru încheierea negocierilor.

28. Progresul individual în cadrul procesului de pregătire pentru aderare va contribui, într-un cadru de convergență economică și socială, la dezvoltarea negocierilor, luând în cont:

- criteriile Copenhaga și Madrid, care stabilesc următoarele cerințe pentru dobândirea calității de membru:

- * stabilitatea instituțiilor care garantează democrația, statul de drept, respectarea drepturilor omului și protecția minorităților;
- * existența unei economii de piață funcționale, precum și capacitatea de a face față presiunilor concurențiale și forțelor pieței din cadrul Uniunii;
- * capacitatea de a-și asuma obligațiile de membru, inclusiv aderarea la obiectivele uniunii politice, economice și monetare;
- * capacitatea administrativă de a aplica în mod eficient și de a implementa *acquis*-ul;

- importanța unor standarde ridicate de securitate nucleară și a unui nivel ridicat de protecție a mediului;

- angajamentul de a soluționa toate litigiile frontaliere în cadrul procedurilor prevăzute în Pactul de Stabilitate sau prin intermediul altor metode de soluționare a litigiilor, prevăzute în Carta Națiunilor Unite, inclusiv competența obligatorie, în prealabil, a Curții Internaționale de Justiție;
- îndeplinirea obligațiilor în conformitate cu Acordul European, precum și punerea în aplicare a Parteneriatului pentru Aderare, inclusiv prioritățile intermediare prevăzute în acesta.

29. În plus, va fi de asemenea necesar, în cadrul politicilor față de țările terțe și în cadrul organizațiilor internaționale, în special al Organizației Mondiale a Comerțului, să vă aliniați progresiv, în perspectiva aderării, la politicile și pozițiile adoptate de Comunitate și statele sale membre.

30. În cele din urmă, prin prezența dumneavoastră aici acceptați principiul că cererea dumneavoastră face parte din procesul de aderare, așa cum este definit de către Consiliul European de la Luxemburg și Helsinki.

31. Aceasta constituie poziția Uniunii Europene în acest stadiu, în cadrul procedurilor noastre.

C. ORGANIZARE ȘI PROCEDURĂ

32. Vă sugerez ca reprezentanții noștri să se întâlnească în timp util pentru a conveni asupra detaliilor specifice ale procedurii de negociere. Procedura de și organizarea negocierilor ce urmează să fie convenite cu dumneavoastră este prevăzută în Anexele la Anexă.

33. Provocarea extinderii este mare. Dar la fel sunt și oportunitățile. Credem că succesul va aduce un nou dinamism Uniunii și va consolida rolul său ca o arie de stabilitate și prosperitate, în beneficiul tuturor cetățenilor, atât ai Europei cât și ai întregii lumi. Recunoaștem că împărtășiți voința noastră politică de a progresa și suntem încrezători că negocierile pe care le începem, împreună, astăzi, vor duce la o concluzie de succes. Și nu poate exista nici o îndoială că succesul în eforturile noastre este un imperativ pentru toți. În această privință, depinde de dumneavoastră să continuați să profitați deplin de Strategia de Pre-aderare, cu scopul de a face progrese rapide pe calea trasată în vederea aderării. La rândul ei, Uniunea Europeană a reiterat angajamentul de a sprijini deplin eforturile dumneavoastră.

PROCEDURA PENTRU ȘI DE ORGANIZARE A NEGOCIERILOR

1. Președinție

În conformitate cu practica în negocierile bilaterale dintre două delegații, fiecare condusă de un șef, problema alegerii unui președinte al Conferinței nu se pune în discuție.

Activitatea practică implicată în sesiunile de prezidare a reuniunilor va fi efectuată de către șeful delegației Uniunii, în calitate sa de șef al delegației gazdă.

2. Frecvența reuniunilor la nivel ministerial și la level de reprezentanți - crearea grupurilor de lucru

Se preconizează că ar trebui să existe cel puțin o reuniune într-o perioadă de șase luni, la nivel ministerial și de reprezentanți, înțelegându-se că frecvența poate fi ajustată, dacă acest lucru va fi necesar.

Negocierile vor rămâne concentrate la nivel ministerial și de reprezentanți. Înființarea de grupuri de lucru nu ar trebui să fie avută în vedere, cu excepția îndeplinirii cerințelor obiective ale negocierilor. Orice astfel de grupuri de lucru vor funcționa sub autoritatea reprezentanților, pe baza termenilor de referință expliciți și în conformitate cu un anumit calendar.

3. Locul reuniunilor

Reuniunile vor avea loc la Bruxelles, exceptând lunile aprilie, iunie și octombrie, când reuniunile ministeriale vor avea loc la Luxemburg.

4. Organizarea

(a) Secretariatul

Servicii de secretariat pentru conferință vor fi furnizate, sub autoritatea Secretarului General al Consiliului Uniunii Europene sau a reprezentantului său, de o echipă formată din oficiali ai Secretariatului General al Consiliului și funcționari numiți de delegația României.

(b) Cheltuielile de funcționare ale Conferinței

Fiecare parte va suporta propriile cheltuielile de deplasare și de ședere, precum și salariile personalului care este pus la dispoziția Secretariatului.

Cheltuielile de funcționare a Conferinței (chirii, mobilier de birou și consumabile, telecomunicații, interpretariat, traducere, personal auxiliar recrutat pentru Conferința, etc.) vor fi achitate prin avansurile făcute de Consiliul Uniunii Europene.

Aceste cheltuieli vor fi introduse în bugetul Consiliului sub titlul de buget special.

Secretariatul General al Consiliului va prezenta un raport anual de gestiune financiară la Conferința privind cheltuielile de operare. Aceste cheltuieli vor fi împărțite între participanți, în conformitate cu procedurile care urmează să fie stabilite de comun acord.

(c) Pregătirea documentelor pentru reuniune

Fără a aduce atingere altor documente speciale pe care Secretariatul ar putea fi solicitat să le elaboreze, au fost adoptate următoarele

acorduri cu mențiunea că acestea ar putea, dacă este necesar, să fie modificate în funcție de experiența dobândită:

(i) Reuniunile ministeriale

- Pregătirea, după fiecare reuniune, a unui rezumat al concluziilor, va fi realizată de către reprezentanți, pe baza unui proiect realizat de Secretariat, și va fi prezentat următoarei reuniuni ministeriale pentru aprobarea oficială.
- Discuțiile avute în cadrul întâlnirilor ministeriale, înregistrate pe casetă, vor fi păstrate în arhiva Secretariatului, unde pot fi consultate în cazul unui litigiu cu privire la interpretarea unei decizii.

(ii) Reuniunile la nivel de reprezentanți

- Pregătirea unui rezumat al concluziilor după fiecare reuniune;
- Pregătirea de rapoarte de prezentare la reuniunile ministeriale, pe baza proiectelor propuse de Secretariatul de Conferință.

(iii) Grupurile de lucru

- Pregătirea de rapoarte pentru reprezentanți, pe baza proiectelor propuse de Secretariatul de Conferință.

Lista preliminară orientativă a titlurilor capitolelor

(Notă: Această listă nu aduce în nici un fel atingere deciziilor care trebuie luate într-un stadiu adecvat în cadrul negocierilor, cu privire la ordinea în care subiectele vor fi abordate)

1. Libera circulație a mărfurilor
2. Libera circulație a persoanelor
3. Libera circulație a serviciilor
4. Libera circulație a capitalurilor
5. Drepturile societăților comerciale
6. Politica în domeniul concurenței
7. Agricultură
8. Pescuit
9. Politica în domeniul transportului
10. Fiscalitate
11. Uniunea economică și monetară
12. Statistici
13. Politica socială și de ocupare
14. Energie
15. Politică industrială
16. Întreprinderile mici și mijlocii
17. Știință și cercetare
18. Educație și formare profesională
19. Tehnologia informației și telecomunicațiilor
20. Politica în domeniul audiovizualului și culturii
21. Politica regională și coordonarea instrumentelor structurale
22. Mediu
23. Consumatori și protecția sănătății

- 24.Cooperarea în domeniul justiției și afaceri interne
- 25.Uniunea vamală
- 26.Relații externe
- 27.Politica Externă și de Securitate Comună
- 28.Controlul fiscal
- 29.Dispoziții financiare și bugetare
- 30.Instituții
- 31.Altele.

7.2. NEGOCIERI DE AFACERI

a. Negocierile ITICA Consult

Negocierile ITICA Consult Sursa: http://itica.com/wp-content/uploads/2012/03/Itica-Case-Study-C105-FTSE50-Agriculture-business-SAP-negotiation.pdf	
Obiectiv	Itica a negociat termenii documentelor puse la dispoziție de furnizor, cu scopul de a îndeplini necesitățile clientului, partenerului din Joint Venture și furnizorului. Documentația pe baza căreia se realizează negocierea vizează contractul pentru licența de software, contractul pentru implementarea serviciilor și un Acord de Mentenanță.
Părți implicate	Itica Consult este lider de tehnologie în software business management. Clientul este o filială a companiei FTSE 50 și operează în domeniul industriei și agriculturii, fiind lider de piață în Marea Britanie în sectoarele de business și agricultură în care operează.
Derularea negocierii contractului	Itica a propus un Contract Cadru pe baza bunelor practice și expertizei rezultate din anii de furnizare a serviciilor de IT în industrii diverse.

	Contractul Cadru se adaptează oricărei industrii și servicii IT care cuprinde următoarele <i>elemente esențiale</i>: – Guvernanță – Furnizabile – Service Management – Prețul – Termenii comerciali. Itica a revizuit documentele inițiale și Contractul Cadru pentru a identifica punctele cheie ale negocierii, prioritizate prin consultare cu clientul.
Puncte ale negocierii	Puncte tari și slabe ale clientului; Puncte tari ale furnizorului Cel mai bun rezultat al clientului Cel mai bun rezultat al furnizorului Rezultatul așteptat de cele două părți Temele negocierii Riscuri Rezultate actuale reciproc avantajoase
Rezultate	Negocierea a reprezentat un succes pentru cele două părți, realizându-se acordul pentru următoarele elemente: • Preț fix pentru implementare • Furnizabile clar stabilite • Proiectul furnizat în conformitate cu bugetul stabilit.

b. Renegocierea unui contract cu guvernul chilian

Negociere de business: Renegocierea unui contract cu guvernul chilian

Deși a început negocierile de pe o poziție neavantajoasă, cu un BATNA slab, compania americană Kennecott a reușit să întoarcă lucrurile în favoarea sa, printr-o ofertă „de nerefuzat” făcută guvernului chilian.	
Context:	În 1960, Kennecott, o companie americană, se pregătea să demareze negocierile cu privire la contractul semnat cu guvernul chilian, în privința minei sale de cupru El Teniente. La momentul respectiv, BATNA-ul chilian apărea ca fiind deosebit de puternic, guvernul având politici foarte solide împotriva administrării resurselor sale de către străini. Guvernul chilian era în măsură să își impună propriii termeni financiari, oricât de duri, având opțiunea de a refuza să ia parte la negocieri, expulzând pur și simplu compania Kennecott din Chile și expropriind mina în ansamblul ei. Chile își avea propriii experți capabili să administreze și să opereze mina precum și să proceseze resursele obținute.
Obiectivul negocierii:	Kennecott se afla în postura de a accepta clauzele contractuale impuse de guvernul chilian sau a se vedea expropriată → situația se cerea remediată.
Descrierea negocierilor:	Dându-și seama că propria BATNA era slabă, conducerea Kennecott a venit cu o soluție foarte ingenioasă, care a sfârșit prin fragilizarea poziției chiliene, ameliorându-și, în același timp, BATNA prin crearea de valoare adăugată pentru ambele părți. Propunerea înaintată de Kennecott a cuprins următoarele șase puncte strategice care au schimbat regulile jocului: 1. Propunerea companiei Kennecott era aceea de a vinde majoritatea acțiunilor operațiunii miniere detinute la El Teniente guvernului chilian.

	2. Dându-și seama că Chile nu dorea să vadă fondurile aferente vânzărilor îndreptându-se înspre băncile americane, Kennecott s-a oferit să folosească aceste fonduri în vederea finanțării extinderii operațiunii miniere. Acest lucru i-a permis statului chilian să își protejeze interesele naționale, revenindu-i, de asemenea, câștiguri mai mari de pe urma viitoarelor profituri. Partenerii erau acum în măsură să negocieze și să stabilească un acord reciproc acceptabil. 3. Mai apoi, Kennecott a convins guvernul chilian să garanteze împrumutul astfel primit și să supună garanția legilor statului New York. 4. Ulterior, un număr cât mai mare cu putință din activele companiei au fost asigurate în SUA împotriva unei eventuale exproprieri. 5. Kennecott a negociat mai apoi ca producția de cupru rezultată de pe urma extinderii să fie vândută exclusiv clienților săi din Europa și America de Nord. 6. Ultima propunere viza dreptul de colectare a veniturilor rezultate de pe urma acestor noi contracte care urma să revină unui consorțiu de instituții din Japonia, Statele Unite ale Americii și Europa.
Atingerea obiectivelor:	Măsurile adoptate au permis o mai mare diversificare a vadului comercial al companiei și al partenerilor acesteia. În viitoarele negocieri, acest lucru urma să implice prezența la discuții a unui număr mai mare de părți interesate (negocieri multipartite), Kennecott nemaifiind silită să negocieze pe cont propriu. Multe dintre aceste părți externe urmau să se angajeze în numeroase alte negocieri separate cu guvernul chilian, reducând astfel influența

	guvernului Chile în următoarele renegocieri. De asemenea, negociatorii în domeniul ipotecar din Chile nu se vor mai bucura de la fel de multă flexibilitate în renegocierea contractelor lor prin dictarea schimbării regulilor jocului. Nu în ultimul rând, datorită asigurărilor obținute de amintita companie, chiar și în situația eșuării negocierilor, Kennecott reușea să își protejeze o bună parte a intereselor, dacă Chile ar fi decis exproprierea minei de cupru. Dincolo de acest aspect, Kennecott avea acum posibilitatea de a face apel la aliații săi, în caz de nevoie. Într-adevăr, mina a fost expropriată de către statul chilian, câțiva ani mai târziu, însă Kennecott se afla într-o postură mult mai favorabilă decât la începutul renegocierii contractului. Kennecott și-a îmbunătățit BATNA făcându-le chilienilor o ofertă de nerefuzat precum și adoptând, în același timp, măsuri de precauție în cazul unui eșec al negocierilor.
--	--

7.3. NEGOCIERI COMERCIALE

- a. „Războiul bananelor” între Uniunea Europeană și țările Latino-Americane (1975-2009)

Surse:

- <http://ase.md/~crei/files/calancea.pdf>
- <http://www.zf.ro/companii/razboiul-bananelor-una-dintre-cele-mai-vechi-dispute-ale-ue-se-incheie-dupa-20-de-ani-10285453>

• http://www.euractiv.ro/uniunea-europeana/articles%7CdisplayArticle/articleID_19005/S-a-incheiat-'razboiul-bananelor'-cea-mai-lunga-disputa-comerciala.html	
Context	Din 1975, toate țările din Caraibe au beneficiat de tratamentul preferențial pentru exporturile de banane în UE, pentru a ajuta fostele colonii ale unor state europene să se dezvolte independent. Această înțelegere a afectat competitorii din America Latină, care furnizau banane pe piața europeană la prețuri mult mai mici. În 1990, cancelarul Germaniei, Helmut Kohl a promis că va încerca să liberalizeze importurile. Germania a oferit astfel o piață liberă bananelor din America Latină. Pe de altă parte, Spania și Marea Britanie doreau să își susțină fostele coloniile prin realizarea exporturilor fără taxe. Grupurile de interese au susținut la Organizația Mondială a Comerțului că tarifele impuse de Uniunea Europeană le ruinează afacerile, iar în 1999 OMC a permis SUA să impună tarife punitive pentru importurile din Uniunea Europeană. În 2000, OMC a permis și Ecuadorului să impună tarife punitive.
Părțile implicate	Uniunea Europeană și țările latino – americane: Brazilia, Columbia, Costa Rica, Ecuador, Guatemala, Honduras, Mexic, Nicaragua, Panama și Venezuela. Statele Unite ale Americii: companiile multinaționale care distribuie și cultivă banane pe plantații din America Latină au sediul în SUA. După intrarea în vigoare a tarifelor impuse de UE pentru bananele importate din America Latină, companiile au înregistrat pierderi, prețurile per acțiune au scăzut => Companiile au acuzat restricțiile impuse de UE.

Derularea negocierii	Exportatorii din țările latino-americane au protestat de-a lungul timpului față de tarifele impuse de UE, care protejau micii producători din fostele colonii ale unor state europene din Africa și Insulele Caraibe. În 2005, UE a propus o revizuire a taxei pe tona de banane, în scădere de la 230 de euro pe tonă la 187 de euro pe tonă. UE a depus o plângere la OMC, susținând că America Latină nu a venit cu nicio contraofertă și a solicitat doar să nu mai existe nici un tarif. OMC nu a dat câștig de cauză Uniunii Europene, iar țările din America Latină au făcut din nou plângere la OMC, în 2007.
Rezultat	Uniunea Europeană și țările latino-americane au semnat un acord care încheie oficial “războiul comercial al bananelor”, care se disputa de 20 de ani în cadrul instanțelor OMC. Un acord inițial a fost semnat în 2009, în urma căruia UE a redus taxele vamale pentru bananele provenite din America Latină. Președintele OMC, Pascal Lamy a numit încheierea acordului „un adevărat moment istoric”. Înțelegerea din 2009 prevedea ca UE să reducă taxele pe bananele importate de la 176 de euro la 114 euro pe tonă în decursul a 8 ani. Pactul încheia o foarte lungă dispută comercială și a înlăturat un potențial obstacol din calea rundei Doha, prin care OMC a încercat să ajungă la un acord pentru un comerț global. UE urma să ajute cu aproximativ 200 de milioane de euro crescătorii de banane din anumite țări din Africa, Caraibe și Pacific. Aceste țări, majoritatea foste colonii europene, se bucură de tratament preferențial pentru exporturile către UE, dar își

	vor pierde avantajele relative în urma acordului, însă concurența sud-americană devenea mult mai corectă și eficientă, producând importante beneficii statelor din respectiva zonă. Pe scurt, toate părțile au avut de câștigat.
--	---

b. Negociind un parteneriat cu Wal-Mart¹

Cum să negociezi cu un partener mult mai puternic decât tine	
Context	Wal-Mart este una dintre cele mai mari rețele de distribuție de tip „retail” din lume. Vânzările sale anuale se ridicau, în 2006, la 315 miliarde de dolari. Cu filozofia sa strictă „EDLP” (everyday low prices – prețuri mici zi de zi) și putere „de viață și de moarte” asupra furnizorilor, un parteneriat cu Wal-Mart se poate adeveri a fi un adevărat Graal. În articolele <i>Sarah Talley and Frey Farms Produce: Negotiating with Wal-Mart</i> și <i>Tom Muccio: Negotiating the P&G Relationship with Wal-Mart</i>, profesorii Jim Sebenius și Ellen Knebel au prezentat, în „Harvard Business Review”, două organizații foarte diferite și negocierile acestora cu Wal-Mart. Principala întrebare care se pune în asemenea cazuri este ce atitudine trebuie adoptată, în calitate de parte „mai slabă”, care trebuie să negocieze cu un partener deosebit de puternic și care este, în fond, interlocutor prin excelență inflexibil .
Obiectul negocierilor	Negocierea cu cei ce „nu negociază”: obținerea unui acord avantajos din partea unui partener mult mai puternic și, în mod normal, foarte puțin dispus a face concesii.

¹ Sebenius, James K., and Ellen Knebel. "[Sarah Talley and Frey Farms Produce: Negotiating with Wal-Mart \(A\)](#)." Harvard Business School Case 907-003, November 2006.

Descrierea negocierilor	Procter&Gamble, unul dintre cei doi competitori ai Wal-Mart, tratați în studiul Sebenius&Knebel, a inaugurat, prin persoana directorului executiv Tom Muccio, un nou parteneriat furnizor-distribuitor între P&G și Wal-Mart. Primul pas făcut de P&G, cu scopul de a optimiza relațiile cu Wal-Mart, a fost acela de a-și reloca punctul de producție pe proprietatea Wal-Mart din Arkansas. Cei doi parteneri au ajuns să devină atât de apropiați încât renunțaseră la o serie întreagă de proceduri legale în favoarea unor simple scrisori de intenție, axându-se pe formularea unei proceduri comune de soluționare a conflictelor, pe schimbul eficient de informații și îndepărtându-se de problemele pe care le întâmpinaseră înainte, cu privire la stabilirea prețurilor în baza strategiei „cel mai mic numitor comun”. Din 1987, moment al primelor schimbări de acest gen efectuate de Muccio și până în 2003, an în care acesta din urmă s-a retras din activitate, vânzările P&G către Wal-Mart au crescut de la 350 de milioane la 7.8 miliarde dolari. Cel de al doilea partener reținut în studiul Sebenius&Knebel este Frey Farms, un partener mult mai mic decât P&G – după cum notează Sebenius. Wal-Mart s-ar fi putut lipsi de pepenii verzi și de dovlecii Frey Farms fără probleme, dar nu se poate spune același lucru și despre produse P&G precum Tide sau Pampers. Sarah Talley, negociatoarea Frey Farms, avea doar 19 ani în 1997, moment al demarării negocierilor și al parteneriatului de furnizare al Frey Farms . Ca și Muccio, Talley a știut să țină piept negociatorului „absolut” care era Wal-Mart, înțelegând în profunzime cultura Wal-Mart și găsind metode inovatoare de a reduce costurile de-a lungul lanțului de producție-furnizare. De
--------------------------------	--

	pildă, Frey Farms a făcut apel la autobuzele școlare (1.500 \$ bucata), în locul tractoarelor (12.000 \$ bucata) ca mijloc mai ieftin și mai rapid de transportare a pepenilor spre locul de depozitare. Talley a reușit să demonstreze gigantului partener că Frey Farms era dispusă și capabilă să împartă cu Wal-Mart responsabilitatea gestionării stocurilor și vânzărilor în mod optimal, crescând marja de profit a ambilor și reducând, în același timp, cât mai mult, prețul final al mărfurilor. Recomandările de negociere ale acesteia au fost: • Atunci când există o problemă, când apare o situație care se cere supusă unor negocieri, gândiți-vă mereu la soluție din perspectiva unui obiectiv comun, spre exemplu acela de a minimiza costurile. Puneți mereu întrebări partenerului, aflați-i poziția. Nu îi faceți acestuia cereri și nu vă lansați în declarații – dacă relația dvs. cu partenerul este într-adevăr un parteneriat, negocierile în vederea soluționării divergențelor nu ar trebui să pericliteze substanța parteneriatului. • Nu vă blocați cu amănunte – încercați mereu să găsiți o soluție flexibilă. Filozofia dvs., în calitate de partener mai mic, trebuie să fie „Haideți să colaborăm și împreună vom putea produce mai mult și mai ieftin. Nu veți fi nevoiți să ne înlocuiți, pentru că vom ști mereu să ne ridicăm deasupra concurenței”. • Învățați de la și asociați-vă cu partenerii partenerului dvs., care se bucură de credibilitate în branșă. Învățați și din greșelile celorlalți.
--	---

	• Nu treceți cu vederea nereguli minore și nu le lăsați să se adune. • Nu permiteți partenerului, oricât de mare, să reprezinte mai mult de 20% din cifra dvs. de afaceri. E greu să negociezi cu o companie care o controlează pe a ta. • Nu intrați niciodată într-o întâlnire cu partenerul fără o „ordine de zi” clar definită. Folosiți timpul petrecut împreună cu partenerul în mod eficient, asigurați-vă că, la despărțire, ați obținut răspunsurile pe care vi le doreați. Nu sporovăiți fără rost, treceți direct la subiect, timpul partenerilor este valoros. Aduceți problemele de subtext la suprafață, tratați-le în mod deschis și identificați, împreună cu partenerul, o formă de soluționare. • Atunci când aveți de a face cu un partener de talia Wal-Mart, bluffing-ul nu e, niciodată, o idee bună. Va exista mereu cineva dispus să ofere același lucru pentru o sumă mai mică, tratați parteneriatul ca pe o căsătorie – comunicarea și compromisul sunt mereu cheia. • Nu vă închipuiți că, doar fiindcă interlocutorul dvs. este tânăr, nu știe despre ce vorbește și ca va fi ușor de manipulat. Cei mai mulți dintre negociatorii tineri sunt foarte ambițioși și doresc să promoveze cât mai rapid pe scara ierarhică – tocmai de aceea, e posibil să aveți de a face cu cei mai duri și mai bine pregătiți parteneri de discuții pe care îi veți întâlni vreodată. Nu uitați că, în conformitate cu toate probabilitățile, partenerul dvs. se așteaptă să dați dovadă de la fel de multă, dacă nu de mai multă, pregătire și informare.
--	---

Atingerea obiectivelor	S-a produs: colaborarea eficientă și foarte productivă cu gigantul Wal-Mart. Ambele abordări, atât cea a P&G cât și cea a Frey Farms au prezentat numeroase elemente de noutate. Metoda P&G, un pionierat la momentul respectiv, a fost, de atunci, urmată de numeroși alți parteneri ai Wal-Mart. A înțelege mecanismele unor asemenea parteneriate de succes, înseamnă și a înțelege direcțiile curente de transformare și evoluție a relațiilor de tip corporatist. După cum afirmă Sebenius, secretul constă în îmbinarea macro-conceptelor cu micro-imperativele și talentul managerial – o alchimie greu de atins, dar ale cărei rezultate sunt pe măsura eforturilor.
-------------------------------	--

7.4. NEGOCIERI SOCIALE

- a. Negocierea Contractului colectiv de muncă pentru 2013-2014, la nivelul CNCF „CFR” SA

Negocierea Contractului Colectiv de Muncă pe anul 2013-2014 la nivelul CNCF „CFR” SA	
Obiectiv	Surse: 1. Procesul Verbal cu ocazia începerii negocierii Contractului Colectiv de Muncă 2. Contractul Colectiv de Muncă la nivel de unitate, încheiat în conformitate cu prevederile Legii nr. 62/2011 Reprezentanții administrației CNFR „CFR” SA și reprezentanții organizațiilor sindicale semnatare ale CCM în vigoare s-au

	întâlnit pentru începerea negocierilor <i>Contractului Colectiv de Muncă</i>, la nivel de unitate, pentru 2013-2014.
Părțile implicate	La întrunire a participat directorul general al CNFR „CFR” SA, Dimitrios Sophocleous, reprezentant al administrației, și următoarele federații sindicale: Federația Sindicală „Drum de Fier”, Federația Națională Feroviară Mișcare Comercială, Alianța Federațiilor Tehnice Feroviare.
Cerințele părților	Reprezentanții administrației au solicitat organizațiilor sindicale să prezinte mandatele sindicatelor componente din structura companiei, pentru a putea participa la negocierea Contractului Colectiv de Muncă pentru perioada 2013-2014. Federația Națională Feroviară Mișcare Comercială solicită, pentru demararea procesului de negociere al CCM 2013-2014, următoarele situații: execuția bugetară pentru 2012, recuperarea veniturilor salariale ca urmare a suspendărilor din ultimii trei ani, situația orelor suplimentare realizate până la finele lunii februarie 2013, defalcat pe sucursalele regionale, fluctuația de personal de la 1 iunie 2012 până în prezent. Federația Națională „Drum de Fier” a solicitat ca administrația să prezinte următoarele: situația economico-financiară la zi, situația ocupării forței de muncă, situația cheltuielilor efectuate cu firme terțe, situația consumării fondului de salarii pe funcții, în anul 2012. Alianța Federațiilor Tehnice Feroviare a solicitat informații necesare negocierilor colective, precum și obiective minimale privind modificări și completări ale CCM în vigoare. Reprezentanții AFTF vor prezenta componenta nominală a echipei de negociere, nominalizarea persoanelor mandatate să

	semneze contractul colectiv sau actul adițional, precum și dovada reprezentativității părții participante la negocieri.
Rezultat	Contractul Colectiv de Muncă la nivel de unitate „S.N.T.F.C. „CFR Călători” S.A. pentru 2012-2014, încheiat în conformitate cu prevederile Legii nr. 62/2011: ▪ se încheie pe o perioadă de 24 de luni de la data înregistrării; ▪ respectarea prevederilor contractului va fi analizată în cadrul comisiilor mixte patronat-sindicate; ▪ cuprinde clauze referitoare la contractul individual de muncă, angajarea, condițiile de muncă și salarizare a personalului, timpul de muncă și odihnă, drepturile și obligațiile reciproce ale părților, promovarea unor relații de muncă echitabile, de natură să asigure protecția socială a angajaților, drepturi ale sindicatelor. ▪ Cerințe ale negocierii → Rezultate ale negocierii regăsite în Contract. Exemple: reglementarea salariului de bază al muncitorului, al personalului de specialitate și administrativ, sistemul de sporuri, condițiile de muncă.

b. Cazul Bayou Steel: „win-win” nu este întotdeauna formula câștigătoare

Cazul Bayou Steel:

Studiul discută câteva din greșelile capitale care pot fi comise în cadrul unei negocieri între patronate și sindicate, atunci când patronatele își propun o formulă de negociere de tip „win-win”	
Context	Una dintre cele mai mari greșeli pe care le poate comite un negociator în încercarea de a obține un acord de tip „win-win”, este aceea de a trata lucrurile „punct cu subpunct”. Un asemenea tip de discuții are toate șansele să ajungă într-un impas, deoarece nu permite concesiile reciproce între aspecte care nu aparțin în mod necesar aceleiași categorii. De exemplu, în ianuarie 1993, patronatele și sindicatele Bayou Steel din Laplace, Louisiana (S.U.A) au demarat negocierile unui nou contract de muncă. Nici una dintre părți nu și-a imaginat că acest lucru avea să ducă la o grevă, întrucât fiecare a considerat că își clădise o relație solidă în fața celeilalte. Patronatele erau convinse că demarând negocierile în spiritul unor discuții „win-win”, vor ameliora relațiile dintre lucrători și management. Chiar și Ron Farraro, președinte al grupului sindical United Steel Workers of America, avea să declare, mai târziu, că nici nu luase în calcul posibilitatea de a se ajunge la grevă, fiind convins că noul contract va putea fi negociat fără prea mari dificultăți.
Obiectul negocierilor	Negocierea unui nou contract de muncă între Management și angajați.
Descrierea negocierilor	Conducerea Bayou Steel a făcut apel la ajutorul unor intermediari de la FMCS (Serviciile federale de conciliere și mediere) pentru a primi consultanță pe marginea felului în care se poate purta o negociere de tip „win-win” cu lucrătorii. Președintele Bayou a declarat că mediatorii ajutaseră membrii echipei de conducere în identificarea tuturor obiectivelor și îngrijorărilor pe care le aveau,

	facându-i să creadă că astfel le soluționaseră 90% din problemele contractuale. Mediatorii au conceput o ordine de zi de tip „punct subpunct”. Au lăsat pe agenda toate chestiunile, precum stimulentele financiare, salariul minim, plata orelor suplimentare și concediile la urma listei. Conducerea credea că astfel venea corect și deschis în întâmpinarea preocupărilor angajaților cu privire la asemenea aspecte. Cu toate acestea, membri sindicali au devenit suspicioși în privința adevăratelor intenții ale conducerii de a adopta o abordare de tip „win-win”. Începuseră să creadă, în mod colectiv, că această abordare a conducerii nu era nimic altceva decât un plan de a submina poziția sindicatelor, mai ales în ceea ce ține de chestiunile economice. La început, negocierile au înaintat relativ bine, cum se și anticipase. Cu toate acestea, în momentul în care s-au demarat discuțiile referitoare la aspectele economice, situația a degenerat rapid într-o negociere îndârjită. Conducerea a încercat să păstreze demersul de tip „win-win”, dar acest lucru nu mai era agreat de sindicat. De aici până la greva, n-a mai fost decât un pas.
Atingerea obiectivelor	Nu s-a produs. Fososind o metodă de tratative punct-subpunct, Bayou Steel nu a luat în calcul faptul că fiecare aspect putea să aibă un efect conflictual. Pe măsură ce au fost aduse în discuție aspectele economice, managementul Bayou Steel nu a mai avut la îndemână posibilitatea unor concesi „la schimb”. Managementul

	Bayou s-a pus singur la înghesuială prin intermediul acelei ordini a zilei atât de stufos structurate. Problemele ce pot apărea în decursul unor negocieri similare trebuie să poată fi analizate și comparate în mod colectiv și în ordinea importanței lor relative. Pachetele sau ofertele multiple pot acorda o libertate mult mai mare în găsirea unor soluții creative, oferind o marjă de manevră mai generoasă negociatorilor decât o ordine de zi pre-concepută. Stabilirea și folosirea eficientă a unei strategii de concesiuni poate oferi uneia dintre părți un avantaj considerabil asupra celeilalte. Așadar: atenție la stabilirea ordinii de zi!
--	--

7.5. NEGOCIERI POLITICO-DIPLOMATICE

Negocierile ruso-japoneze și Tratatul de la Portsmouth (1905)

Sursa: Institutul Diplomatic Român, „Tehnici de negociere în diplomatie”, disponibil la <http://www.slideshare.net/vladmachidon/tehnici-de-negociere-16151075>

Context	Rusia, în contextul situației echilibrului de putere din Europa, care i-a temperat ambițiile expansioniste la sfârșitul secolului XIX, și-a îndreptat atenția către Extremul Orient, ocupând o parte din Nordul Chinei și Manciuria. Japonia, o putere în expansiune după 200 de ani de izolare feudală, a perceput expansiunea Rusiei drept o invadare a sferei sale de influență și, prin urmare, o amenințare. În februarie 1904, Japonia a lansat un atac surpriză asupra forțelor rusești din Manciuria, care au suferit o serie de pierderi importante. Japonezii și rușii au refuzat negocierile și medierea. T. Roosevelt, președintele SUA, a văzut în această situație o oportunitate, abordându-l direct pe Țarul Nicolae al II-lea, prin
----------------	---

	intermediul ambasadorului american la St. Petersburg, George Meyer.
Obiectiv	Ambele părți au acceptat începerea negocierilor de pace . Portsmouth, Maine – New Hampshire, reprezenta o soluție, fiind un orașel retras, departe de presiunea mediatică a Washingtonului
Interesele părților	Japonia se afla în situația ca prin negocieri să își consolideze câștigurile militare, iar în caz de eșec, risca un colaps economic și foamete. Rusia se afla în situația de a înregistra o serie de înfrângeri militare, multiplicându-și pierderile. Negocierea reprezenta cea mai bună soluție pentru a stopa înaintarea Japoniei și pentru recâștigarea teritoriilor pierdute. Ambele părți aveau ca variantă de rezervă reluarea confruntării militare dacă cererile celeilalte părți păreau inacceptabile.
Deschiderea negocierilor	În 9 august 1905 a avut loc prima întâlnire între cele două părți, acestea stabilind să se întâlnească în fiecare zi. Delegația rusă a folosit limba franceză în timpul negocierilor, iar delegația japoneză limba engleză. Tratatul urma să fie redactat atât în engleză, cât și în franceză, urmând ca varianta în limba engleză să prevaleze în caz de neclarități. Rusia a dorit negocieri publice, în timp ce Japonia a solicitat păstrarea secretului asupra acestora. Poziția Japoniei a avut în vedere interese non-negociabile (controlul japonez asupra Coreei, retragerea trupelor ruse din Manciuria), interese negociabile specifice (drepturi de pescuit de-a lungul coastei Rusiei; Insula Sahalin; acoperirea costurilor de război ale Japoniei) și aspecte la care partea japoneză putea

	renunța în procesul de negociere – marja de manevră (demilitarizarea Vladivostokului; reducerea permanentă a navelor rusești din Pacific). Șeful delegației ruse a fost convins că pretențiile enunțate de partea japoneză sunt exagerate și nejustificate. Negocierile au fost întrerupte, de la 18 august 1905 până la 22 august 1905, pentru ca delegațiile celor două părți să-și consulte capitalele.
Rezultatul negocierilor	Japonia deține controlul Coreei, al peninsulei Liaodong și al sistemului de căi ferate din sudul Manciuriei. Totodată, deține și sudul Insulei Sahalin și privilegii de pescuit de-a lungul coastelor rusești. Rusia deține nordul Insulei Sahalin (ocupat de japonezi la momentul negocierilor). Ambele părți au în vedere retragerea militară din Manciuria și retrocedarea acesteia către China. În 5 septembrie 1905 a avut loc semnarea Tratatului de la Portsmouth, ratificat la 14 octombrie 1905. Acest Tratat consacră echilibrul puterilor în Pacific pentru următorul secol și semnalează apariția Japoniei ca Mare Putere.
Etapă post-negociere	În ceea ce privește Japonia, rezultatul negocierilor a fost sub așteptările opiniei publice nipone. Au avut loc revoltele din Hibiya, urmate de căderea guvernului lui Katsuro Taro, la 7 ianuarie 1906. Șeful delegației ruse a fost decorat. Acesta a fost readus în prim-planul politicii și numit președinte al Consiliului de Miniștri, până în 1906. • T. Roosevelt a fost apreciat pentru soluționarea prin negociere a unui conflict armat sângeros și a primit

	Premiul Nobel pentru Pace, în 1906. SUA au devenit o forță diplomatică mondială.
--	---

Bibliografie:

- Almășan, A. (2013), *Negocierea și încheierea contractelor*, București: C. H. Beck
- Alpha, A., Fautrel, V. (2007), “Negotiating Economic Partnership Agreements”, în *ECDPM In Brief*, No.13C, April 2007
- Axelrod, R. (2006), *The Evolution of Cooperation*, Revised Edition, New York: Basic Books
- Bazerman, M. H., Neale, M. A. (1993), *Negotiating Rationally*, New York: The Free Press
- Blake, R., Mouton, J. (1970) “The Fifth Achievement”, în *Journal of Applied Behavioral Science*, No.6, 1970, pp. 413-426
- Bogathy, Z. (1999), *Negocierea în organizații*, Timisoara: Eurostampa
- Bourelly, R. (2007), *Methodes et astuces pour...mieux negocier*, Paris: Eyrolles
- Brett, J. M., Friedman, R., Behfar, K. (2009), „How to Manage Your Negotiating Team”, în *Harvard Business Review*, September Issue/hbr.org/2009/09/
- Caire, G., Elias, S., Lakehal, M. (2007), *Entreprise & negotiations*, Paris: Ellipses
- Ciot, M.-G. (2014), *Negotiation and Foreign Policy Decision-Making*, Newcastle upon Tyne: Cambridge Scholars Publishing
- Ciot, M.-G., (2012), *Modelul Negociatorului (idiosincrazii în procesul decizional al politicii externe)*, Cluj-Napoca: Eikon
- Cox, G. (2012), *The Financial Times Essential Guide to Negotiations*, Harlow-London: Pearson
- Craver, C. B. (2007), *Conducând Electronic Negotiations* (www.negotiatormagazine.com)
- Curry, J. F., (2000), *Negocieri internaționale de afaceri*, București: Teora
- Dawson, R. (2007), *Secretele negocierii-arta de a câștiga în orice situație*, Iași: Polirom
- Deac, I. (2002), *Introducere în teoria negocierii*, București: Plaideia
- Dent, S. M., (2004), *Parteneriatul în afaceri*, București: Curtea Veche

- Dupont, C., Audebert, P. (1994), *La Negociation-Applications et exercices*, Paris:Dalloz
- Fells, R., (2012), *Effective Negotiation* (Second Edition), Cambridge: Cambridge University Press
- Fisher, R., Ury, W., Patton, B., (2007), *Răspunsul lor... "DA!"-Negociază înțelept fără a ceda*, București: Amaltea
- Forsyth, P., (2011), *Negotiating*, Oxford: Căpstone Publishing
- Gelfand, M. J., Brett, J. M., (Eds.), (2004), *The Handbook of Negotiation and Culture*, Stanford: Stanford University Press
- Gherman, L., (1999), *Negocierea în afacerile economice internaționale*, București: Îndependenta Economică
- Hall, J. (1986), *Conflict Management Survey: A Survey of One's Characteristic Reaction to and Handling of Conflicts Between Himself and Others*, Conroe, TX, Teleometrics
- Hamilton, D. S., (2004), *Conflict and Cooperation în Transatlantic Relations*, Washington, D.C.: Center for Transatlantic Relations
- Hamner, W.C., Yukl, G.A. (1977), "The Effectiveness of Different Offer Strategies in Bargaining", în D.Druckman (ed.), *Negotiations - Social Psychological Perspectives*, Beverly Hills: Sage Publications
- Harvard Business Review, (2011), *On Winning Negotiations*, Boston: Harvard Business Review Press
- Hiltrop, J.-M., Udall, S. (1998), *Arta negocierii*, București: Teora
- Keenan, K., (1998), *The Management Guide to Negotiating*, London: Oval Books
- Kennedy, G. (1998), *Negocierea perfectă*, București: Național
- Kennedy, G. (1998b), *Negocieri*, București: Nemira
- Kilmann, R.H., Thomas, K.W. (1975), "Interpersonal Conflict-Handling Behavior as Reflections of Jungian Personality Dimensions", în *Psychology Reports*, No. 37, 1977, pp. 971-980
- Kohlrieser, G., (2007), *Soluționarea conflictelor și creșterea performanței*, Iași: Polirom

- Krief, Th., (2008), *Negocier avec son employeur-Techniques de negotiation commerciales appliquees au marche de l'emploi*, Paris: Eyrolles
- Kupchan, C. A., (2010), *How Enemies Become Friends*, Princeton: Princeton University Press
- Lempereur, A. P., Colson, A., (2004), *Methode de negociation*, Paris: Dunod
- Lewicki, R. J., Hiam, A., (2008), *Arta negocierii în afaceri*, București: Publică
- Lewicki, R.J., Saunders, D.M., Minton, J.W., Barry, B. (2003), *Negotiation – readings, exercises and cases*, New York: McGraw-Hill Higher Education;
- Lewicki, R. J., Barry, B., Saunders, D. M., (2006, 2007), *Negotiation-readings, exercises, and cases* (Fifth Edition), New York: McGraw-Hill
- Martin, J., (2007), *The Meaning of the 21st Century*, London: Eden Project Books
- Mattock, J., Ehrenborg, J., (2001), *Cum să devii un bun negociator*, București: All Beck
- McGrath, J.E., (1966), “A Social Psychological Approach to the Study of Negotiations”, în R.Bowers (ed.), *Studies on Behavior in organization: A Research Symposium*, Athens: University of Georgia Press, pp. 101-134
- Mousli, M., (2003), *Negocier-L'Art et la maniere*, Paris: Maxima
- Oliver, D., (2006), *How to Negotiate Effectively*, London: Kogan Page
- Pistol, Gh. (1999), *Negocieri și uzanțe de protocol*, București: Fundației de Măine
- Popa, I., (2006), *Negocierea comercială internațională*, București: Economică
- Prutianu, Ș., (2007), *Antrenamentul abilităților de negociere*, Iași: Polirom
- Prutianu, Ș. (1996), *Negocierea și analiză tranzacțională*, Iași: Săgittarius
- Pușcaș, V. (2007), *România spre Uniunea Europeană. Negocierile de aderare (2000-2004)*, Iași: Institutul European
- Pușcaș, V., (2009), *International/Transnational Relations*, IUIES: Gorizia
- Pușcaș, V., (2013), *EU Accession Negotiations (A Handbook)*, Wien: Hulla&CO Human Dynamics KG
- Raiffa, H., (1982), *The Art and Science of Negotiation*, Cambridge: The Belknap Press of Harvard University Press
- Raiffa, H., (2002), *Negotiation Analysis: The Science and Art of Collaborative Decision Making*, Cambridge: The Belknap Press of Harvard University Press

- Rich, C., (2013), *The YES Book – The Art of Better Negotiation*, London: Virgin Books
- Rojot, J., (2006), *La negotiation*, 2^e edition, Paris: Vuibert
- Rubin, J.Z., Brown, B.R. (1975), *The Social Psychology of Bargaining*, New York: Academic Press
- Salacuse, J. W., (1998), "The Top Ten Ways Culture Affects Negotiating Style. Some Survey Results", în *Negotiation Journal*, No.14, 1998, pp.221-240 (vezi și <http://fletcher.tufts.edu/salacuse/topten.html>)
- Saner, R., (2005), *L'art de la negociation*, (2^e Edition), Paris: Chiron
- Savage, G.T., Blair, J.D., Sorenson, R.L. (2003), *Consider Both Relationship Substance When Negotiating Strategically*, în R.J. Lewicki, D.M. Saunders, J.W. Minton, B. Barry (eds), *Negotiation – readings, exercises and cases*, New York: McGraw-Hill Higher Education, pp. 23-40
- Sebenius, James K., and Ellen Knebel (2006): "Sarah Talley and Frey Farms Produce: Negotiating with Wal-Mart (A).", în *Harvard Business School Case 907-003*, November 2006
- Sims, J., (2006), *Negotiating by e-mail* (www.negotiatormagazine.com)
- Souni, H., (1998), *Manipularea în negocieri*, București: Antet
- Stark, P.B., Flaherty, J. (2008), *Ghid practic de negociere*, București: Amaltea
- Stimec, A., (2011), *Negocierea*, București: C.H.Beck
- Sustag, Z., Ignat, I. (2010), *Ghid de negociere*, Editura Universitară.
- Tucidide, *Războiul peloponesiac*, în "Proza istorică greacă", (1970), Culegere îngrijită de D.M.Pippidi, București: Editura pentru literatura universală, pp.163-300
- Ueshiba, M., (2001), *Arta păcii*, Brasov: Mix
- Volkema, R., (2006), *Leverage*, New York: Amacom

Referințe online:

1. Studii de caz: www.negotiations.com :

<http://www.negotiations.com/case/win-win/>

<http://www.negotiations.com/case/power-negotiation/>

<http://www.negotiations.com/case/negotiating-wal-mart/>. Ultima accesare: 18.04.2013

2. Forbes Blogs : Negotiation Preparation:

<http://blogs-images.forbes.com/shenegotiates/files/2011/07/Negotiation-Preparation.pdf>, ultima accesare: 18.04.2013.

Index

- abilitate, 15, 54, 57, 88, 93, 115
Abilități, 87
abordări competitive, 32, 47
acord, 21, 38, 41, 68, 69, 75, 87, 91, 107,
115, 116, 117, 118, 119, 120, 140, 141
acord negociat, 68, 69, 107
acquis-ul european, 110
actori internaționali, 9
actori politici, 10
actori statali, 9
actorii non-statali, 20
actorilor internaționali, 9
adversari, 17, 25
afaceri, 3, 6, 15, 16, 19, 20, 26, 31, 33, 41,
81, 85, 89, 99, 105, 111, 112, 116, 144,
154, 155
agenda, 56, 71, 115, 116, 149
ajustare mutuală, 33
alternative, 26, 35, 47, 49, 52, 59, 109
analiza negocierii, 50
analiză pluridimensională, 51
analiza tranzacțională, 50
analiză tranzacțională, 20, 50, 156
angajament, 48, 63, 65, 118, 119
angajamente, 49
argumentare, 20, 75, 82, 100, 108
arta negocierii, 19, 120
atitudine, 14, 29, 62, 65, 67, 72, 73, 77, 82,
89, 93, 94, 105, 112
atitudine cooperantă, 48
atitudini, 9, 14, 38, 52, 70, 71, 90, 92, 97,
103, 108, 113
avantaje reciproce, 17, 107
Banca Mondială, 19
bariere, 70
BATNA, 44, 93, 96, 98, 115, 117, 136, 138
câștig, 9, 10, 15, 26, 28, 33, 43, 49, 50, 92,
140
câștig-câștig, 15, 33
Centru pentru negocieri
internaționale/europene, 5
coalitii, 51
colaborarea, 39, 58, 145
competență, 21, 60
Competențe, 87
competiție, 10, 72, 78, 79, 80, 81
competitivității, 12
complex situațional, 32
comportamente, 27, 29, 96, 111
comportamentul partenerului, 24, 90
compromis, 3, 23, 27, 54, 71, 74, 75
compromisul creativ, 74
comunicare, 6, 15, 16, 18, 21, 37, 49, 59, 65,
68, 71, 75, 79, 80, 81, 84, 85, 87, 88, 95,
98, 99, 100, 101, 102, 103, 104, 105, 106,
107, 108, 109, 110, 111, 112, 113, 144
comunicarea interpersonală, 18
comunitatea, 69, 116
concepția “câștig-câștig”, 15
concesia, 39, 72
concesii, 3, 27, 46, 56, 69, 71, 73, 74, 93
conduita partenerială, 12
conflict, 8, 9, 18, 19, 22, 40, 42, 93, 117, 152
conflictualitatea, 18, 49, 97
conflictualități, 32
context, 5, 10, 20, 31, 60, 62, 91, 112, 113,
150
contract, 12, 68, 84, 86, 112, 117, 118, 135,
148
contracte electronice, 110
convergențe, 32
cooperare, 2, 8, 9, 10, 15, 17, 26, 28, 33, 41,
50, 54, 59, 72, 74, 75, 78, 79, 81
cooperării, 2, 8, 9, 10, 14, 15, 18, 28
coordonare, 15, 25, 50, 83
corelare, 70
criterii, 27, 28, 33, 38, 40, 41, 49, 59, 127
criza, 18, 85, 94
cultura, 10, 111, 142
cyber-spațiu, 110
decizie, 75, 85, 86, 91, 115
Dezbaterea, 23, 103
dezechilibru, 65
dialog, 24, 36, 65
diferențe culturale, 61, 113
Dilema negociatorului, 28
diplomație, 20, 89, 150
document, 41, 118
echipă, 37, 52, 63, 80, 81, 83, 84, 85, 86, 87,
91, 101, 113, 119, 120, 146, 148
echipa de negociere, 87, 119
eficacitate, 17
eficiență, 34
elaborarea de poziții, 23

emoții, 32, 91, 93, 113
 emoționalitate, 112
 entitățile organizaționale, 6
 erori, 87
 Expertiza, 63
 factor decizional, 35
 formulă competitivă, 28
 Gândire pozitivă, 64
 gândire strategică, 52
 globalizării, 6, 9, 11, 12, 18, 112
 grupuri de presiune, 32
 Henry Kissinger, 35
Identificare, 23, 24, 66, 76
 impact social, 12
 impas, 47, 95, 96, 97
Implementarea, 23, 24
inamici, 17
 încredere, 28, 48, 65, 69, 76, 100, 102, 108, 109, 116
 indivizi, 8, 10, 18, 104
influență, 13, 17, 33, 35, 36, 62, 66, 70, 77, 78, 112, 113, 137, 150
Informații, 47, 48
 instituții educaționale, 12
 interacțiune, 8, 18, 23, 30, 34, 37, 47, 58, 107, 108
Interacțiunea, 3, 22, 23, 77
 interacțiunea de cooperare, 9
 interacțiuni, 10, 11, 30, 41
 interacțiunii conflictuale, 8
 interacțiunile parteneriale, 18
 interacțiunile sociale, 8
interacțiunilor, 2, 8, 9, 33, 108, 109
 Interdependența, 32
interdependente, 12, 32, 33, 55
interdependențele complexe, 20
 interdependențelor, 6, 12, 15, 62, 64, 90, 113
 interdependențelor globale, 13, 113
 interese, 13, 18, 19, 21, 23, 25, 27, 32, 40, 45, 47, 48, 53, 54, 66, 67, 68, 69, 86, 96, 113, 139, 151
Interese, 2, 66
 interese comune, 26
 istoria negocierilor, 6, 61
 liderii, 7, 10, 120
Limbaaj, 102
 lingvistică, 20
listă tematică, 35
 logică, 20, 100
 logistica negocierii, 37
 luarea deciziilor, 15, 18
 management, 11, 16, 17, 20, 34, 43, 54, 93, 96, 97, 116, 118, 125, 134, 148
 managementul rezolvării crizelor și conflictelor, 18
managerii, 13, 19, 20, 53, 55, 92, 119
 manevră, 72, 73, 81, 150, 152
 masa negocierilor, 23, 34, 35, 77, 107
 maximizarea câștigului, 25
maximizarea rezultatului tranzacției, 16
Mediere, 36
 mediul cultural, 31
 mediul cyber, 110
 mediului corporatist, 12
mesaje verbale, 103
 metodă de negociere, 6
metodă eficientă, 19
 metode, 17, 28, 36, 51, 142
 mijloace, 51, 52, 62
 necesități, 19, 32
 negociator, 16, 19, 20, 26, 28, 34, 41, 50, 53, 54, 57, 60, 61, 64, 66, 69, 71, 72, 74, 75, 79, 82, 83, 87, 89, 90, 93, 94, 96, 97, 101, 115, 117, 118, 148, 155
 negociator eficace, 66
 negociator șef, 87
Negociator Șef, 86
 negociatorii, 15, 17, 28, 30, 32, 38, 42, 47, 55, 66, 69, 72, 75, 76, 77, 78, 79, 81, 82, 90, 91, 92, 93, 97, 101, 108, 110, 112, 114, 116, 117, 119, 138, 144
 Negociatorul, 3, 34, 73, 86, 91, 93, 109
negociatorul profesionist, 20, 89
 negociere, 2, 3, 4, 5, 6, 13, 14, 15, 16, 17, 19, 21, 22, 24, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 31, 32, 33, 34, 35, 36, 37, 38, 40, 41, 42, 43, 44, 45, 46, 47, 48, 49, 50, 51, 52, 53, 54, 55, 56, 57, 58, 59, 60, 61, 62, 63, 64, 65, 66, 67, 68, 70, 71, 72, 73, 74, 75, 76, 77, 78, 79, 80, 81, 82, 83, 84, 85, 86, 87, 88, 89, 90, 91, 92, 93, 94, 95, 96, 97, 99, 100, 101, 102, 103, 104, 106, 107, 108, 109, 110, 111, 112, 113, 115, 116, 117, 118, 119, 120, 121, 123, 125, 127, 128, 143, 146, 148, 149, 150, 151, 152, 155, 156
 negociere competitivă, 48
 negociere de tip *câștig-câștig*, 26
 negociere multilaterală, 51
negociere rezonabilă, 28
 negocierea, 5, 6, 7, 8, 15, 16, 17, 18, 20, 22, 23, 24, 25, 27, 28, 33, 34, 37, 39, 40, 42, 43, 46, 47, 51, 54, 55, 58, 59, 60, 62, 65, 66, 70, 73, 74, 76, 77, 83, 85, 90, 91, 94,

95, 97, 99, 100, 107, 108, 109, 111, 113, 116, 118, 134, 146

Negocierea, 2, 16, 17, 18, 19, 21, 23, 25, 27, 37, 45, 48, 107, 108, 110, 119, 135, 141, 145, 148, 151, 153, 154, 155, 156

negocierea cooperantă, 28

Negocierea distributivă, 25

Negocierea electronică, 107, 110

Negocierea integrativă, 25

Negocierea investigativă, 48

negocierea partenerială, 7, 33

negocierea pozițională, 24, 27, 65, 108, 109

negocierea principală, 24, 27

Negocierea principală, 27

Negocierea realistă, 27

negocieri, 2, 5, 6, 9, 14, 16, 17, 20, 23, 25, 30, 31, 33, 34, 35, 36, 37, 40, 44, 47, 48, 50, 51, 53, 55, 59, 60, 62, 64, 65, 66, 68, 69, 70, 71, 73, 75, 76, 77, 78, 79, 80, 84, 85, 89, 90, 93, 94, 96, 97, 98, 99, 105, 107, 109, 110, 112, 113, 115, 117, 118, 119, 120, 121, 136, 137, 143, 147, 148, 150, 151, 156

negocieri de aderare, 69

negocieri interculturale, 33

negocieri locale, 20

negocieri **private**, 42

negocieri **publice**, 42

negocieri salariale, 33

negocieri sociale, 33

negocierii bilaterale și multilaterale, 15

negocierile, 136

Negocierile interculturale, 113

negocierile internaționale, 20, 37, 61

negocierile multilaterale, 37

negocierile pentru parteneriate, 32

obiect, 31, 39, 61

obiectiv, 22, 24, 40, 42, 43, 44, 45, 50, 59, 90, 92, 118, 121, 143

obiective, 17, 21, 23, 27, 28, 31, 38, 42, 43, 45, 46, 47, 55, 65, 77, 91, 130, 146

opinia publică, 10, 65, 69

oportunitate, 39, 40, 42, 76, 98, 150

opțiuni, 25, 27, 35, 57, 59, 65, 86

organizații, 10, 68, 78, 113, 119, 141, 153

parteneri, 9, 12, 14, 17, 19, 25, 45, 53, 68, 69, 71, 76, 89, 90, 91, 107, 117, 142, 144, 145

parteneri de negociere, 50, 62, 71, 94, 110

parteneriat, 7, 9, 11, 12, 14, 15, 33, 50, 58, 59, 68, 69, 70, 71, 74, 76, 113, 118, 141, 142, 143

parteneriate, 2, 6, 7, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 27, 28, 32, 33, 90, 113, 121, 145

parteneriatele statelor, 18

parteneriatele strategice, 9

parteneriatelor, 9, 13, 15, 37, 42, 58, 62, 110, 111, 119

parteneriatul, 11, 12, 14, 59, 76, 113, 144

părți, 10, 18, 19, 21, 22, 23, 25, 27, 31, 32, 34, 36, 38, 39, 40, 41, 42, 45, 46, 47, 49, 51, 52, 53, 54, 56, 57, 60, 62, 65, 66, 67, 69, 70, 72, 73, 74, 75, 76, 77, 78, 79, 84, 90, 92, 95, 96, 97, 99, 103, 108, 109, 112, 115, 116, 117, 120, 121, 135, 136, 137, 148, 150, 151, 152

părți negociatoare, 32

părțile, 17, 18, 19, 26, 27, 32, 33, 35, 37, 39, 41, 42, 48, 49, 51, 53, 58, 59, 65, 68, 71, 74, 75, 76, 95, 96, 97, 108, 109, 113, 115, 116, 117, 118, 141

percepție, 26, 62, 74, 78, 85

percepții, 2, 13, 21, 59, 91, 92

Percepții, 91

personalitate, 54, 60, 103, 105

Persuasiunea, 64

Piață globală, 20

piața regională și globală, 11

Plan, 2, 57

Plasament, 77, 78, 79

plasamentul la masa negocierii, 6

potențialul negociatorului, 62

poziție, 27, 48, 78, 79, 80, 81, 100, 102, 136

Pregătirea negocierii, 2, 23, 34

principii, 30, 37, 40, 42, 43, 64, 97, 127

principiul preemțiunii, 40

procedee, 61, 100

proceduri, 17, 142

proces, 2, 16, 17, 18, 19, 21, 22, 23, 28, 30, 46, 58, 60, 72, 75, 85, 89, 93, 100, 107, 119

proces decizionale, 51

procesul, 5, 6, 14, 16, 17, 19, 22, 30, 32, 34, 37, 41, 42, 45, 48, 49, 50, 52, 75, 76, 82, 86, 89, 92, 95, 99, 111, 112, 113, 117, 118, 119, 126, 128, 152, 154

procesul de negociere, 5, 6, 34, 50, 52, 89, 92, 118, 119

procesul negocierii, 19, 21, 24, 30, 31, 35, 37, 47, 48, 50, 77, 96, 98, 119, 120

Programare, 75

programare neuro-lingvistică, 20

Propunerea, 8, 23, 24, 136

putere, 11, 25, 30, 42, 51, 52, 59, 62, 63, 64, 65, 66, 73, 75, 77, 78, 89, 104, 111, 121, 141, 150
 raport de forțe, 35, 62
raportul de forțe, 25
 recompensă, 63
 reconciliere, 66
 regionalizării, 18
 reglementare, 19
 regulamente, 64
 Reguli, 44, 64
relația, 22, 32, 33, 39, 41, 49, 53, 59, 68, 69, 72, 107, 143
 relație, 11, 12, 15, 17, 19, 23, 28, 32, 50, 57, 60, 67, 68, 69, 70, 71, 75, 78, 90, 98, 105, 112, 117, 148
 relație partenerială, 11, 90
 relații interumane, 26
 relații parteneriale, 6, 26, 70
 relațiile de cooperare, 9
 relațiilor internaționale, 8, 9, 20
relaționare, 2, 16, 68, 69, 81, 88
 resurse, 14, 17, 23, 47, 63, 64, 73, 74, 84, 118
 rețea internațională, 11
 rețele de încredere, 10
 rețele de interconectivități, 6
 retorică, 20
 rezolvarea conflictelor, 18, 32, 66
 rezultat, 5, 10, 22, 26, 27, 32, 34, 43, 45, 49, 53, 59, 60, 62, 71, 76, 81, 89, 97, 135
 rezultatelor optime, 18
 risc, 25, 63, 93, 94, 113, 116
 scenarii, 35
 scopuri, 32, 49, 108
 sistem de comunicare, 37
 sistemele decizionale, 18
 sistemul internațional, 9, 20
 sistemului internațional contemporan, 9
 societății internaționale, 20
Soluția, 43, 45
soluția optimală, 26
 soluții interconectate, 14
Spațiul negocierii, 32
 sprijin reciproc, 49
Stil, 2, 60
 stilul de viață, 31
 strategie, 50, 51, 52, 55, 58, 59, 73, 93, 109
strategie de negociere, 35, 50, 98, 118
 strategie globală, 9
 strategii, 28, 30, 32, 35, 47, 49, 52, 53, 54, 55, 57, 77, 97, 150
 strategizare, 6
 succes, 14, 51, 60, 89
 surse, 48, 63, 66, 80, 105, 106
surse de putere, 62, 63
 tactică, 55, 58, 69, 98
 tactici, 2, 17, 30, 31, 47, 51, 55, 56, 57, 58, 59, 60, 75, 81, 95, 117
Tactici, 55, 56
Târguiala, 24
 târguială, 5, 30
 tehnicalitate, 50
 tehnici, 2, 17, 38, 47, 51, 55, 60, 61, 93, 100, 150
tehnici de negociere, 47, 61
 timp, 63, 71, 74, 75, 76, 105, 140
țintă, 43, 72
 ținte, 47, 51
 tranzacții, 16, 21, 25, 50, 115
 tranzacționism, 5
 Uniunea Europeană, 6, 19, 65, 69, 138, 139, 140, 156
 Uniunii Europene, 5, 11, 140
 valori, 11, 23, 26, 32, 37, 61, 91, 96, 111, 113
 valori culturale, 61
 vectori, 51
 viziune, 9, 14, 51
 vulnerabilități, 13
 zona de convergență, 32
 zona de divergență, 32
zona de posibil acord, 33
 zone de convergență, 32
 zone de divergență, 32